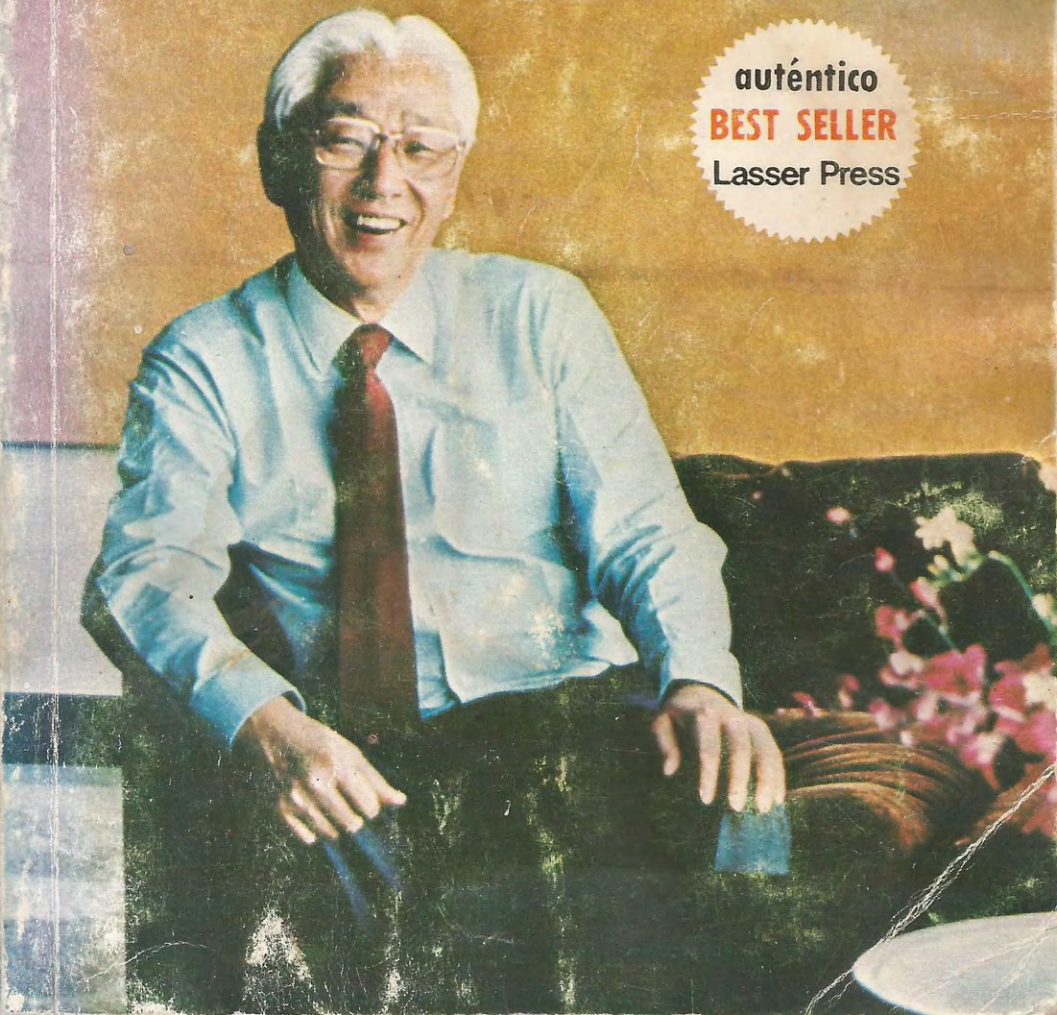
MADE IN JAPAN

AKIO MORITA y SONY

Akio Morita
con Edwin M. Reingold y Mitsuko Shimomura

auténtico
BEST SELLER
Lasser Press



MADE IN JAPAN

AKIO MORITA Y SONY

MADE IN JAPAN

con Edwin M. Reingold y
Mitsuko Shimomura

Lasser Press
Mexicana, s.a.
México, D.F.

Título original en inglés: MADE IN JAPAN

Traductor: Daniel Yagolkowski

Cubierta: por Anthony Loew

Fotografías: cortesía de Sony Corporation

Copyright © 1986 por E. P. Dutton, una división
de New American Library

© 1987 LASSER PRESS MEXICANA, S.A.
Apartado Postal 6-791, 06600 México, D.F.

Edición destinada a la venta en la República Mexicana y países de Centro América.

Prohibida la reproducción total y parcial de la obra sin el permiso por escrito de los editores.

ISBN 968-458-376-1 (Rústica)

Impreso en México
Printed in Mexico

Contenido

Agradecimientos 7

GUERRA
Supervivencia y esperanza 9

PAZ
Nuestra nueva vida comienza 45

VENDERLE AL MUNDO
Mi curva de aprendizaje 87

SOBRE ADMINISTRACIÓN
Todo queda en familia 149

ESTILOS NORTEAMERICANOS Y JAPONESES
La diferencia 191

COMPETENCIA
El combustible de la empresa japonesa 227

LA TECNOLOGÍA
Ejercicio de supervivencia 255

JAPÓN Y EL MUNDO
Alineación y alianza 285

COMERCIO MUNDIAL
Se conjura la crisis 311

Agradecimientos

Hace cuarenta años, en la tarde del 7 de mayo de 1946, unas veinte personas se reunieron en el tercer piso de un calcinado edificio de departamentos de una gran tienda, situado en el centro comercial del Tokio devastado por la guerra, para fundar una nueva compañía: Tokyo Telecommunications Engineering Corporation, que más tarde se convertiría en la Sony Corporation. El fundador, Masaru Ibuka, tenía treinta y ocho años; yo tenía veinticinco. Conocerlo fue una de las mayores bendiciones de mi vida, y trabajar con él constituyó una fuente de inmensa alegría, este libro debe su existencia a mi prolongada asociación con Masaru Ibuka.

Casi una semana después del cuadragésimo aniversario de Sony, mi esposa Yoshiko y yo celebramos nuestro trigesimoquinto aniversario de bodas. Yoshiko desempeñó un gran papel en calidad de diplomática y socia mía y, junto con nuestros hijos Hideo y Masao, y nuestra hija Nakao, me brindó el apoyo y la comprensión que permitieron que yo me dedicara a mi trabajo.

No puedo expresar el agradecimiento suficiente a mis padres, a mis mentores y mis innumerables amigos y colegas dentro de Sony y fuera de ella, que me ayudaron a nutrir un ambiente de capacidad creativa y apoyo.

Mi más profunda gratitud es para Edwin Reingold y Mitsuko Shimomura que escucharon con paciencia y entusiasmo infinitos mis pensamientos y largas narraciones; sin ellos este libro no se podría haber completado.

También deseo expresar mi sincero aprecio a muchas otras personas, en especial mis ayudantes Megumi Yoshii y Lidia Maruyama, por su importante trabajo de apoyo durante la preparación de los materiales para este libro.

GUERRA

Supervivencia y esperanza

I

Estaba almorzando con mis colegas de la armada, cuando llegó la increíble noticia del bombardeo atómico de Hiroshima. La información era fragmentaria —ni siquiera se nos dijo qué clase de bomba se había lanzado—, pero, como oficial técnico recién salido de la facultad, con una licenciatura en física, entendí lo que era la bomba y lo que significaba para el Japón y para mí. El futuro nunca había sido más incierto —el Japón nunca había perdido una guerra— y solamente un joven podía ser optimista. Con todo, aun entonces tuve confianza en mí y en mi futuro.

Durante muchos meses había sabido que el Japón estaba perdiendo la guerra y que continuarla era inútil, pero también sabía que los militares querrían pelear hasta el último hombre. Yo tenía veinticuatro años, un título expedido por la universidad Imperial de Osaka y estaba trabajando con un equipo interdisciplinario de científicos e ingenieros, que trataba de perfeccionar armas guiadas por el calor y colimadores para la visión nocturna. Las autoridades militares tenían la esperanza de que la tecnología japonesa invertiría el curso de la guerra pero, aunque trabajamos con diligencia, sabíamos que era tarde y que nuestros proyectos no estaban destinados a tener éxito. Carecíamos de recursos y de tiempo y ahora, después de Hiroshima, me resultaba obvio que el tiempo se había agotado.

A diferencia de la población civil de ese entonces, que se hallaba bajo la vigilancia y el control estricto de la policía y los militares, yo tenía acceso a la información naval y podía escuchar las emisiones radiales de onda corta, si bien eso era ilegal, incluso para un oficial naval fuera de servicio. Antes del 6 de agosto de 1945, sabía que el poderío norteamericano era avasallador y que se podía decir que la guerra estaba perdida; no obstante no estaba preparado para la noticia de la bomba atómica. La bomba tomó por sorpresa a todos.

En ese cálido y húmedo día de verano nada supimos del horror de la bomba que se había lanzado; el boletín informativo que llegó a nuestra mesa de almuerzo o, en la armada, solamente decía que la bomba

que cayó era "una nueva clase de arma que relampagueaba y fulguraba", pero esa descripción nos dijo que, con seguridad, tenía que ser un artefacto atómico. En realidad, durante un tiempo considerable las autoridades militares japonesas retuvieron los detalles de lo que había ocurrido en Hiroshima, y algunos oficiales se rehusaban a creer que los norteamericanos tuvieran la bomba. En nuestras investigaciones teóricas no habíamos llegado lo suficientemente lejos como para conocer las dimensiones de la potencia destructora de un arma así, para darnos cuenta de la tremenda pérdida de vidas que podría ocasionar; no sabíamos cuán horrible podía ser un arma atómica, pero yo había visto los terribles resultados de los bombardeos incendiarios convencionales y, de hecho, estuve en Tokio inmediatamente después de la noche del 9 al 10 de marzo, cuando las bombas incendiarias, provenientes de una oleada tras otra de B-29, habían desencadenado una tormenta de fuego que mató cien mil personas en unas pocas horas. También había visto el horror del bombardeo a Nagoya, mi ciudad natal. En 1945, partes de todas las principales ciudades industriales del Japón, con la excepción de Kioto, eran páramos calcinados, pilas deprimentes de restos ennegrecidos; el hogar de millones de japoneses. Que una bomba atómica pudiese ser peor era casi inimaginable.

Aunque la bomba se lanzó a las 8:15 de la mañana del 6 de agosto, no oímos hablar de ella hasta el mediodía del 7 de agosto. Mi reacción ante la bomba de Hiroshima fue la reacción de un científico: sentado allí, durante el almuerzo, perdí todo el interés en el arroz que tenía enfrente: un lujo en el Japón de la época de guerra. Recorrí con la mirada a los colegas que me rodeaban y dije a todos los circunstantes: en verdad, podríamos desistir de nuestras investigaciones ahora mismo. Si los norteamericanos pueden construir una bomba atómica, debemos estar demasiado atrasados, en todos los campos, como para ponernos al día.

Mi superior en el mando se enojó mucho conmigo.

Yo sabía algo respecto del potencial de la energía atómica, pero pensaba que, se necesitarían veinte años por lo menos para desarrollar una bomba atómica, y fue espantoso darse cuenta de que los norteamericanos lo habían hecho: era obvio que si habían llegado tan lejos, en comparación, nuestra tecnología tenía que ser primitiva. Ningún arma que pudiésemos inventar tendría posibilidades de equipararse con aquella, dije, y me pareció que nada había, ningún arma nueva ni dispositivo defensivo, que pudiéramos construir a tiempo para contrarrestar la bomba. La noticia de Hiroshima era algo verdaderamente increíble para mí: la brecha tecnológica que representaba era tremenda.

Aunque sabíamos que existían diferencias entre la tecnología norteamericana y la japonesa, pensábamos que la nuestra era muy buena, y lo era, pero seguíamos intentando obtener de otras partes tantas ideas nuevas como pudiéramos: una vez, por ejemplo, conseguimos el equipo que se rescató de un bombardero B-29 derribado, y observamos que los norteamericanos estaban utilizando una tecnología de avanzada y circui-

tos eléctricos diferentes, pero ese equipo no era mucho mejor que los nuestros.

Ésa es la razón por la que, cuando oí por primera vez del ataque atómico a Hiroshima, súbitamente se me ocurrió que el poderío industrial norteamericano era mayor de lo que habíamos imaginado, que era, sencillamente abrumador. Yo, por lo menos, debía de haber estado preparado para eso. De hecho, cuando era un estudiante de la secundaria había visto una película sobre la construcción del complejo de la Ford Motor Company sobre el río Rouge, en Dearborn Michigan, y quedé estremecido por la concepción de ese gigantesco proyecto: la película mostraba grandes barcos que traían mineral de hierro, desde minas lejanas hasta la acería de la Ford, sobre el río Rouge, donde lo convertían en diferentes clases de perfiles de acero. Una vez que se le daba el terminado se le desplazaba hacia otra parte del complejo, donde se le moldeaba o estampaba convirtiéndosele en piezas para automóviles; después, se las ensamblaba, en otra parte de la misma planta, para armar coches. En ese entonces, el Japón no tenía una industria integrada como ésa. Es irónico, empero, que muchos años más tarde, cuando el Japón se estaba recuperando de la guerra y desarrollando su nuevo sistema industrial propio —construyendo plantas nuevas y eficientes en sitios ubicados a orillas del mar, y desarrollando una integración como la que habíamos visto en la operación de la Ford de la preguerra—, tuve la oportunidad de visitar el complejo del río Rouge: quedé impresionado, perplejo y decepcionado al ver las mismísimas escenas que recordaba de aquella película, hecha casi veinte años; parecía estar en servicio el mismo equipo, y entonces me pregunté cuál sería el futuro de la planta industrial de Norteamérica y de su posición de supremacía, la envidia del mundo.

Pero, en agosto de 1945, todavía era presa de la conmoción que me había producido el darme cuenta de que, al Japón y a mí, nos aguardaban cambios espectaculares. Durante largo tiempo había estado pensando en mi futuro. Mientras estaba en la facultad, un oficial me había persuadido para que me alistara en la armada, en un programa que me permitiría continuar mis estudios y evitar que mi vida se desperdiciara en alguna inútil batalla naval, a miles de kilómetros de casa. Y entonces, después de Hiroshima y del segundo bombardeo atómico a Nagasaki, vi con claridad que, más que nunca el Japón necesitaría todo el talento que pudiera ahorrar para el futuro. No me importa decir que siendo tan joven sentí que, de alguna manera, tenía un papel que desempeñar en ese futuro. No sabía cuán grande resultaría ese papel.

Ni llegué a sospechar, en ese momento, que en años posteriores dedicaría muchas horas, semanas y meses —y viajaría literalmente millones de kilómetros— para ayudar al acercamiento de Japón a Estados Unidos y otras naciones occidentales.

Nací como el primer hijo varón, y el heredero en decimoquinta generación, de una de las más selectas y antiguas familias del Japón, dedi-

cada a la elaboración de *sake:* el sake del Japón no sólo es la bebida nacional sino, también, un símbolo cultural para el pueblo nipón; hasta es parte de muchos ritos religiosos: en las ceremonias tradicionales de casamiento, la pareja comparte un pocillo de *sake.* La familia Morita, del pueblo de Kosugaya, próximo a la ciudad industrial de Nagoya, durante trescientos años estuvo elaborando *sake,* con la marca "Nenohimatsu"; el nombre se extrajo del título de un poema de *Man'yoshu* la famosa antología poética del Japón, el que se recopiló en el siglo VIII. Ese nombre proviene de la tradicional costumbre cortesana de salir al campo el primer día del Año de la Rata, según el cómputo zodiacal de los años, seleccionar un retoño de pino para llevárselo al hogar y plantarlo en el jardín: el pino simboliza la longevidad y la felicidad y, al plantar uno al comienzo del nuevo año, se deseaba salud y prosperidad durante el resto de ese año.

La compañía Morita también producía salsa de soya y pasta de *mijo,*[1] ingrediente básico de la dieta japonesa para la elaboración de sopa y para sazonar otros alimentos. Al dedicarse a un negocio tan primordial para la vida de la comunidad, la familia Morita también ocupó siempre un puesto de liderazgo cívico.

Mi padre era un muy buen hombre de negocios, pero se hizo cargo de una antigua y selecta empresa que se hallaba en graves problemas financieros. Mi abuelo y su padre fueron personas con sensibilidad estética, que se dedicaron a las bellas artes y oficios del Japón y de la China, e invirtieron mucho de su tiempo y su dinero en la obra cívica que realizaban y en el patrocinio de artistas, artesanos y comerciantes en objetos de arte. La cerámica de calidad y los utensilios para la ceremonia del té, el mobiliario hermoso, las pinturas y los demás objetos que acompañan los ritos sociales de la vida de la clase alta japonesa siempre se apreciaron, y eran costosos. Durante muchos años, el Japón confirió el título de Tesoro Viviente Nacional a los mejores artesanos y artistas de la cultura japonesa tradicional: pintores, alfareros, elaboradores de telas, forjadores de espada, diseñadores, calígrafos y otros. Entre los amantes de lo bello, las obras de estos magníficos artesanos siempre tienen gran demanda. Por desgracia, el gusto de un par de generaciones de jefes de la familia Morita fue tan refinado, y sus aptitudes como coleccionistas tan notables, que la empresa padeció, mientras esos patriarcas seguían adelante con sus intereses artísticos, dejando que el negocio se hiciera cargo de sí mismo o, mejor dicho, poniéndolo en otras manos.

Esos cabeza de familia confiaron en administradores contratados para dirigir la compañía Morita, pero para estos gerentes la empresa no era más que un medio de vida y, si el negocio no iba bien, era algo lamentable pero no les era crucial para su supervivencia personal; al fin y al cabo, todo lo que los administradores podían perder era un em-

[1]Salsa compuesta por papilla de soya, arroz o cebada fermentada, y sal. *N. del T.*

pleo; no cargaban sobre sí la responsabilidad de generaciones: conservar la continuidad y la prosperidad de la empresa y el bienestar financiero de la familia Morita. Y ésa es la razón por la cual, cuando la empresa cayó en manos de mi padre, él, en su condición de primer hijo varón de la familia, se enfrentó con la tarea inmediata de hacer que la compañía volviera a rendir beneficios y de restaurar la fortuna de la familia Morita. No se podía contar con que un administrador externo hiciera eso en lugar de mi padre.

No era una cuestión sencilla. Cuando tuvo que dejar sus estudios para hacerse cargo de la empresa, mi padre, Kyuzaemon Morita, era estudiante de Administración de Empresas en la universidad Keio, de Tokio. La compañía enfrentaba la bancarrota y mi padre comprendió que, si bien lo forzaban a abandonar sus estudios académicos, también lo ponían a prueba con una crisis real; no con un problema extraído de los libros ni con un caso teórico, sino con el futuro de la familia Morita. Regresó a casa y empezó a hacer funcionar nuevamente a la compañía, haciéndose cargo de su dirección.

Lo irónico —y lo afortunado para todos los que formábamos la familia—, es que mi padre obtuvo parte del dinero para saldar las deudas de la compañía, y volver a poner en condiciones la descuidada fábrica, de la venta de muchos de los objetos de arte que su padre y su abuelo habían adquirido en el curso de los años; esas obras habían incrementado su valor y, de este modo, la inversión que la familia había hecho en arte, si bien no demasiado atinada desde el punto de vista del manejo de una empresa, resultó ser beneficiosa y de hecho, fue decisiva para ayudar a rescatar la compañía.

Entre los tesoros que mi padre tuvo que vender se contaban tres objetos especialmente valiosos: un pergamino chino, un espejo de bronce traído de China, y un antiguo ornamento de jade, que se remontaba al periodo Yayoi del Japón, más o menos entre 350 a.C. y el 250 de la era actual. Mi padre era un hombre grave y conservador, y sabía cuánto significaron para su padre estos objetos en especial y, por eso, hizo la solemne promesa de que, no bien lo pudiera permitir la fortuna de la familia, los objetos se volverían a comprar. Y en verdad, después de varios años, se los "redimió" y agregó, una vez más, a la colección familiar.

Para el momento en que nací, el primer hijo varón de Kyuzaemon y Shuko Morita, la empresa estaba nuevamente en pie, y cuando niño, en mi hogar nunca tuve que conocer privaciones. Por el contrario, siempre fui privilegiado: éramos una familia rica y vivíamos en una casa enorme (según los cánones japoneses) por la que se podía vagar, en Shirakabecho, una de las más selectas calles residenciales de Nagoya, la gente la llamaba "calle de ricos". Teníamos una cancha de tenis en nuestra propiedad y los Toyoda, que vivían enfrente, tenían otra, y lo mismo ocurría con los otros vecinos que teníamos a ambos lados. En aquellos días necesitábamos una casona, porque había tantos de nosotros viviendo bajo el mismo gran techo de tejas, yo mismo y mis hermanos varo-

nes, Kazuaki, que es dos años más joven que yo, y Masaaki, seis y mi hermana, Kikuko, que es tres años menor que yo. Después, naturalmente, estaban mi padre y mi madre, y una tía cuyo marido había muerto joven, antes de que pudieran tener hijos; y el hermano menor de mi padre, que había pasado cuatro años en Francia estudiando pintura; y los padres de mi padre, y seis sirvientes, y tres o cuatro jóvenes de nuestra aldea ancestral, a los que nuestra familia ayudaba para que cursaran la secundaria, a cambio de trabajo que hacían en la casa.

En la casa daba la impresión de que siempre estuviera ocurriendo algo, y pienso que no es extraño si se tiene en cuenta la multitud que la habitaba. Sin embargo, conservábamos nuestra intimidad, y, por lo común, mis padres y nosotros comíamos aparte de los demás moradores. Pero, en ocasiones especiales, como un cumpleaños, abríamos todas las puertas corredizas que había entre las habitaciones y celebrábamos una gran fiesta, a la que concurrían veinte o treinta personas entre familiares y amigos. Cuando se festejaba un cumpleaños nos reuníamos para la fiesta y hacíamos una rifa; todos ganaban un premio y se reía, se jugaba y se comía. Naturalmente, manejar tantas personas que vivían bajo un mismo techo, y mediar en las disputas y los desacuerdos que surgían entre los hijos y los jóvenes sirvientes, y los estudiantes que vivían con nosotros, era un trabajo de tiempo completo para mi madre, una inteligente mujer de gran paciencia.

Mi madre sólo tenía diecisiete años cuando se casó con mi padre y, durante algún tiempo, tuvieron la preocupación de que quizá no pudieran tener hijos, tener un hijo varón, y heredero, era muy importante entonces —como aún lo es— en el Japón, y transcurrieron siete años antes de que yo hiciera mi aparición, para gran alivio de mis padres. Mi madre era una mujer callada y apacible, con sentido artístico, que tomaba muy en serio su responsabilidad de administrar la casa, y constantemente se hallaba ocupada encargándose de que cumplieran con el trabajo y para que las relaciones fuesen amables o, por lo menos, corteses, entre toda esa gente. Para ser un ama de casa japonesa era muy categórica lo que, en aquellos días, era algo muy fuera de lo común; tenía opiniones firmes, en especial respecto a mi educación, aunque nunca fue como las "madres fanáticas de la educación" de hoy en día, fastidiosamente insistentes y agresivas, que fuerzan a sus hijos para que sigan cursos de ingreso aceleradísimos y atiborrados de temas, para tener la seguridad de que los hijos ingresen en los colegios y universidades "correctos". Yo sentía que mi madre comprendía todo y era fácil hablar con ella —por cierto que más fácil que con mi padre, cuya vida estaba dominada por la empresa que tenía que salvar, reconstruir y promover— y, por eso, cuando buscaba asesoramiento y ayuda, recurría con más frecuencia a ella que a mi padre.

Mi madre alteró muchas tradiciones de nuestra familia. Si bien, por uno de sus lados, provenía de una familia samurai[2] y estaba consciente

[2]Casta militar del Japón. *N. del T.*

de las tradiciones —mi madre siempre usó quimono—,[3] también estaba dispuesta a aceptar nuevos rumbos. Por supuesto, nosotros, los hijos, opusimos nuestra buena cuota de discusiones y peleas pero, a medida que me hice mayor —en realidad, antes de mi adolescencia—, me retiré al estudio de mis propios intereses y cada vez confié más en mi madre para recibir consejo. Ella estaba por completo a cargo de nuestro hogar y me dio una habitación para mí solo, con un escritorio. Obtuve un segundo escritorio cuando comencé mis experimentos, porque necesitaba un banco de taller. Mi madre también me compró una cama, por lo que no tuve que usar ropa acolchada de cama en las esteras *tatami*,[4] como hacía la mayoría de los demás habitantes de la casa; desde niño me inculcaban costumbres modernas. Mi madre y mi padre querían que así fuera, porque me estaban preparando para proseguir como heredero del negocio familiar y como cabeza siguiente de la familia Morita: literalmente, el decimoquinto Morita que iba a asumir el nombre Kyuzaemon.

En nuestra familia era la costumbre que, cuando el hijo varón asume en calidad de jefe de familia, abandone el nombre que se le dio al nacer y adopte el tradicional del cabeza de familia, Kyuzaemon durante quince generaciones, en forma alternativa a la mayoría de los primeros hijos varones se les dio, al nacer, el nombre de bautismo de Tsunesuke o el de Hikotaro. Mi padre fue Hikotaro Morita, hasta que asumió el papel de jefe de la familia y se convirtió en el decimocuarto Kyuzaemon. Su padre, que nació llamándose Tsunesuke Morita, se convirtió en Kyuzaemon Morita cuando se hizo cargo de la familia y, cuando se retiró y transmitió los deberes y responsabilidades a mi padre, Kyuzaemon tomó otro primer nombre, Nobuhide Morita.

Pero, cuando nací yo, mi padre pensó que el nombre que me aguardaba, Tsunesuke, era demasiado pasado de moda para el siglo veinte, por lo que llamó a un venerable erudito japonés sobre tradiciones y literatura chinas, al que pidió consejo respecto de cómo llamarme. Este hombre era un estudioso de renombre y amigo de mi abuelo, y recomendó el nombre Akio, que utiliza el caracter correspondiente a "esclarecido", que se pronuncia "aki"; este caracter también aparecía en el nombre de mi abuelo. Por lo común, los caracteres chicos tienen más de una pronunciación —y algunos las tienen por docenas— y, por eso, mi primer nombre podía leerse de modo que significara "esclarecido" o "excepcional" y, unido con Morita —que significa "arrozal próspero"—, parecía una identidad optimista y esperanzada a la que llevar por la vida. A mis padres les gustaba mucho mi nombre y usaron la sílaba en el nombre de bautismo de mis dos hermanos varones, Masaaki y

[3]Los hombres samurai usaban dos sables *(hajimoto:* la corta, que podía usar todo el mundo, y la larga o "compañera" sólo para samurai) y las mujeres, quimono y un corto puñal. Esta costumbre prosiguió hasta comienzos del siglo XX. *N. del T.*

[4]En las casas japonesas no había camas usándose, en su lugar, esteras de esparto entretejido, que cubrían el piso del dormitorio. *N. del T.*

Kazuaki. En Japón, a los reinados imperiales se les da nombres de era y, en el calendario oficial, a los años se les cuenta desde uno hasta el comienzo de cada era. Cuando Hirohito se convirtió en emperador, después de la muerte de su padre en 1926, la familia imperial consultó al mismo famoso erudito en temas chinos, en busca de un nombre de buen agüero para el reinado de Hirohito; el sabio llamó a la era "Showa",[5] que significa "paz esclarecida", empleando el mismo caracter que el "aki" de mi nombre, pero pronunciado "sho". (Al año 1896 oficialmente se le conoce como Showa 61, el sexagésimo primer año de la era imperial llamada Showa.)

Mi familia me sugirió que ahora, realmente debería adoptar el nombre Kyuzaemon. Una persona puede acudir al tribunal de relaciones familiares y solicitar que le cambien el nombre, si es que el solicitante puede demostrar el precedente histórico, pero creo que para mí no sería atinado hacerlo, debido a que, en todo el mundo, hay tanta gente, que me conoce como Akio. Pero a veces firmo con las iniciales AKM, que podrían significar Akio Kyuzaemon Morita y, en el Lincoln Continental que conservo en Estados Unidos, tengo una chapa patente individualizada, AKM-15. Un día, mi primer hijo varón, Hideo, asumirá como jefe de la familia, pero el que se convierta en Kyuzaemon, o no depende de él, aunque a mi esposa y a mí nos gustaría que lo hiciera. Pero, en realidad, esto es adelantarme en el relato.

Desde mi tierna infancia se me hizo adquirir conciencia de la tradición familiar y de mis ancestros. Mi familia se vio bendecida con hombres cultos y amantes del arte, como mi abuelo y su padre; también fueron líderes cívicos y funcionarios de nuestra aldea, y su actuación se remontaba al periodo del shogunato Tokugawa,[6] en el siglo XVII. Era una *élite,* y se le había concedido el privilegio que en aquellos días significaba el usar el apellido y portar espadas. Toda vez que mis padres me llevaban de vuelta a Kosugaya, como visita o tan sólo como día de excursión, la gente de allí me mimaba mucho y vigorizaba mi ego.

Al bisabuelo de mi padre, el undécimo Kyuzaemon, le gustaban las cosas y las ideas nuevas y durante el periodo Meiji, antes de principios de este siglo, invitó al Japón a un francés, para que lo ayudara en un proyecto: cultivar uvas y elaborar vino. Había escogido un nombre y estaba emocionado ante la perspectiva de producir vino al estilo occidental, así como *sake.* En ese entonces, el Japón se estaba abriendo al

[5]Pronúnciese *tscho-uá,* el sonido *tsch* muy parecido al que se hace al chistar. *N. del T.*

[6]Durante el periodo Kamakura (186-1333) gobernó la dinastía Minamoto, cuyos miembros asumieron el título de Sho-Gun, o Gobernador Supremo del Imperio: si el Mikado, o emperador, era el soberano de derecho, el Sho-Gun lo era de hecho, es decir que, la dignidad imperial quedó separada del poder político, y los emperadores reducidos a una autoridad honorífica. El periodo de los Tokugawa (1600-1850) fue el último de shogunato, en 1867, el emperador Mutsu Hito provocó la dimisión del último Sho-Gun Tokugawa y restableció en su plenitud el poder imperial. *N. del T.*

mundo, después de más de doscientos cincuenta años de autoimpuesto aislamiento. Nuevas cosas estaban de moda, y el emperador Meiji alentaba a los japoneses a aprender del Occidente, en especial las formas de vida y las tecnologías occidentales. En Tokio se celebraban bailes formales de salón, la gente emulaba la vestimenta y los peinados europeos y paladeaba la comida occidental, incluso en el patio imperial. Había otros motivos para tratar de producir vino, el gobierno del emperador Meiji previó una próxima escasez de arroz, y el arroz era la base del *sake*. La plantación de viñedos y, donde fuese posible, la sustitución del vino por el *sake*, fue más fácil soportar las deficiencias que algunos predecían en la cosecha del arroz. Los historiadores dicen, también, que el Estado estaba buscando empleo para muchos guerreros *samurai* que, bajo el nuevo gobierno, estaban sin trabajo. Teníamos una gran cantidad de tierra labrantía y así, en 1880, con el estímulo del gobierno Meiji, se trajo desde Francia la cepa originaria de uva y se plantó en aquella tierra. Mi antepasado instaló una máquina para procesar las uvas y construyó instalaciones adecuadas para bodega, al tiempo que tomaba gente de las zonas vecinas para que trabajaran en los viñedos. Cuatro años más tarde se produjo una pequeña cantidad de vino, y surgieron esperanzas de que esta nueva industria podría florecer... pero no iba a ser así.

Esta fue la época en que los viñedos fueron devastados, primero por el oídio mildi y, después, por las desastrosas filoxeras, pequeños insectos parecidos a piojos, que atacaron las vides: aparentemente, la cepa que se trajo de Francia estaba infectada y, a pesar de todos los cuidadosos preparativos, el proyecto fue un fracaso. En 1885 se encontraron filoxeras en los viñedos de Kyuzaemon, y las vides se tuvieron que destruir; Kyuzaemon se vio obligado a vender la tierra para saldar sus deudas; los viñedos se transformaron en morerales, para la cría de gusanos de seda. Pero otros tradicionales productos Morita, como la salsa de soya y el *sake*, en 1899 lograron llegar a una exposición internacional celebrada en París, y uno de ellos obtuvo una medalla de oro, algo muy impresionante para una compañía japonesa de ese entonces. De todos modos, mi antepasado tuvo el afán de integrar algo nuevo, y el coraje y la fuerza de no ceder si faltaba un solo proyecto. Su predecesor, en calidad de jefe de la familia, había iniciado una empresa cervecera en 1887, contratando para ello a un maestro cervecero chino, que había aprendido el oficio en Inglaterra. Este mismo predecesor también fundó una compañía elaboradora de pan —ahora llamada Pasco—, que prosperó y actualmente tiene sucursales en el exterior. La tenacidad, la perseverancia y el optimismo son rasgos que se me transmitieron a través de los genes de la familia; creo que esto es lo que mi padre reconoció en mí.

El bisabuelo de mi padre murió en 1894 y, en 1918 en Kosugaya se colocó una estatua suya en bronce, como reconocimiento por los servicios que prestara a la comunidad: había utilizado su propio dinero para construir caminos y hacer otras mejoras para la localidad, y llevó a

cabo tantas buenas obras que el emperador Meiji, que una vez visitó los alrededores de nuestra aldeita, lo condecoró. Por desgracia, durante la guerra la estatua se fundió para utilizarla en el esfuerzo bélico, pero se sacó un molde y se hizo un busto de porcelana, que todavía se yergue en una zona boscosa de Kosugaya, frente a un santuario.

Si bien la historia de nuestra familia parece girar en torno de Kosugaya, mis padres se mudaron de la tranquila aldeita a la ciudad de Nagoya, la capital de nuestra prefectura,[7] y nací allí el 26 de enero de 1921. La mudanza a Nagoya, bulliciosa ciudad industrial, capital de la prefectura Aichi era parte de la campaña de mi padre para modernizar la compañía Morita e insuflar un nuevo espíritu en la antigua empresa. Además, la ciudad era un sitio más conveniente para dirigir una compañía moderna, que una encantadora aldeita en el campo. Así que crecí en la ciudad, en vez de en la diminuta aldea de mis antepasados, aunque todavía consideramos que nuestras raíces están en Kosugaya.

Hace poco, en los depósitos de nuestra familia descubrimos muchos de los antiguos registros de la aldea, y los hallamos tan interesantes que constituí una fundación, para la conservación y el estudio de esta biblioteca de documentos históricos. Todo el material es muy detallado y dice mucho sobre la vida rural del Japón de hace trescientos años, y lo dice desde un punto de vista muy práctico. Hice un catálogo de estos registros y enviamos copias encuadernadas de él a las principales bibliotecas y universidades del Japón. Construimos un recinto con vidrios, para cubrir los antiguos depósitos, y un edificio de tres pisos, como parte de la misma estructura, al que ahora vienen los eruditos para estudiar los documentos, que seguimos manteniendo en su sitio originario en los depósitos. A menudo pensé que si alguna vez me jubilo, puedo pasar muchos años más de actividad, estudiando historia y trabajando con esos registros históricos de Kosugaya.

Mi padre fue muy generoso conmigo pero yo, después de todo, estaba cargando con el peso de ser el primer hijo varón, y él estaba decidido a darme una temprana educación empresarial. Condicionado por la época y debido a que, en su condición de hijo varón mayor de la familia, había tenido que abandonar su educación académica para ir al rescate de las riquezas de la familia, siguió siendo un hombre de negocios muy práctico y creo que conservador —casi demasiado conservador, pensaba yo en ese momento—, cuando se trataba de tomar decisiones relativas a nuevas operaciones comerciales, o a hacer algo fuera de lo habitual. Tardaba en tomar una decisión y siempre parecía preocupado por algo. Con frecuencia llegué a pensar que le preocupaba el no tener de qué preocuparse. A menudo discutíamos respecto de algunas de las obligaciones que me tocaban, y creo que le gustaba hacerlo, como una forma de ayudarme a adquirir confianza, de hacerme razonar y de

[7]División administrativa del Imperio;dentro de las *ken* (provincias o prefecturas), tres corresponden a las grandes ciudades de Tokio, Osaka y Kioto. *N. del T.*

tratar de presentar argumentos en forma lógica; mi padre incluso convertía mi ira en educación. A medida que me hice mayor, con frecuencia seguí disintiendo con él respecto de su modo de ser conservador, pero prestó buenos servicios a la familia y, en contraposición con su personalidad empresaria grave y cauta, fue un padre cálido y generoso: pasaba todo su tiempo libre con los hijos y conservo muchos recuerdos tiernos de él enseñándonos a nadar y pescar, y haciendo caminatas.

Pero, para él, los negocios eran los negocios y en eso no intervenían mucho las diversiones. A eso de los diez u once años, me llevó por primera vez a las oficinas de la compañía y a la destilería de *sake;* me mostró cómo se manejaba el negocio y tuve que sentarme al lado de mi padre, escuchando el desarrollo de largas y tediosas reuniones de directorio. Pero eso me enseñó a hablar con la gente que trabaja para uno y cuando aún estaba en la primaria, aprendí algo de lo que no acontece en las discusiones de negocios; como mi padre era el patrón, podía reunir a los gerentes en casa para que le rindieran informes y para mantener deliberaciones y siempre insistía en que yo escuchara. Al cabo de un tiempo me llegó a gustar.

Siempre me decía:

—Eres el patrón desde el comienzo. Eres el hijo varón mayor de la familia. Recuerda eso.

No me permitían olvidar que un día iba a ser el sucesor de mi padre en la conducción máxima de nuestra compañía, y el jefe de nuestra casa. Creo que fue muy importante que, cuando joven, también me advirtieran una y otra vez:

—No creas que porque estás arriba puedes ordenar cualquier cosa: debes ser muy claro en tus decisiones y en lo que quieras que hagan, y asumir plena responsabilidad por ello.

Me enseñó que reprender subordinados y buscar gente a la que culpar por los problemas —buscar chivos expiatorios— era inútil: lo correcto, según la manera japonesa de pensar que me enseñaron en casa, es recurrir a los alicientes que uno comparte con los demás, para alcanzar algo que será ventajoso para ellos y para uno. Todo el mundo quiere alcanzar el éxito. Al aprender a trabajar con empleados descubrí que quien maneja una empresa necesita cultivar los rasgos de la paciencia y la comprensión: no se puede asumir decisiones egoístas ni ser malvado con la gente. Estos conceptos me acompañaron y ayudaron a desarrollar la filosofía de la administración empresarial que me sirvió muy bien en el pasado, y que sigue sirviéndonos a mí y a mi compañía hoy.

A mi familia también la guiaron los preceptos familiares provenientes de nuestra religión budista. La familia era devota y celebrábamos los servicios religiosos usuales en casa. A los niños se nos daba un libro de *sutras*[8] y se nos exigía que tratáramos de leer, a la par de los

[8]Preceptos o leyes de las religiones budista o brahamánica, expresados en forma de aforismos. *N. del T.*

adultos, los complicados caracteres. No diría que soy hombre religioso, pero estas costumbres y tradiciones fueron importantes en mi familia y todavía nos apegamos a ellas. Años más tarde, cuando visitamos la casa de mis padres, primero acudimos al altar de la familia y, antes de hacer cualquier cosa, nos inclinamos ante él.

Al empezar la secundaria, mis vacaciones eran totalmente dedicadas a la empresa. Cuando tenía una reunión, mi padre me llevaba a la oficina y yo tenía que permanecer allí para enterarme de todo. Luego estaba el inventario. Solíamos llamarlo "comprobación de las existencias" y seguíamos el antiguo, tradicional y muy preciso método para hacer esa comprobación: entrábamos en la planta, con el presidente de la compañía mirando por sobre nuestro hombro, y lo contábamos todo. Después venía la catadura de *sake*, extraído de los barriles a mitad del invierno, para comprobar su evolución durante el complicado proceso de maduración y refinado. A menudo tenía que ir de acompañante. Me enseñaron a inspeccionar el proceso de destilación, a tomar después un sorbito de *sake* para catar el sabor y, a continuación, escupirlo. A pesar de esto —o quizá como consecuencia de esto— nunca adquirí el gusto por las bebidas con alcohol.

Aunque por naturaleza mi padre era una persona muy conservadora, quería que su familia tuviera todo lo que precisaba y deseaba. Siempre estaba interesado por las tecnologías nuevas e importadas y por los productos extranjeros. Cuando la familia todavía residía en Kosugaya, mi padre inauguró allí un servicio de taxímetro y autobús y lo hizo mediante la importación de un coche de turismo Ford. El primer conductor que tuvo la compañía, fue el hombre que tiraba del *jinriksha*, el taxímetro de tracción humana y dos ruedas que, en ese entonces, era bastante frecuente en el Japón. En mis reminiscencias de la niñez, recuerdo las salidas de los domingos, viajando en un Ford abierto Modelo T o Modelo A, sacudiéndonos a velocidad muy baja, por los caminos polvorientos, estrechos, siguiendo la huella abierta por otras ruedas, mi madre sentada en el asiento posterior, muy majestuosa y solemne, sosteniendo la sombrilla bien vertical para protegerse del sol. Tiempo después, mi padre acostumbraba ir a trabajar en su Buick con chofer; en casa teníamos una lavadora General Electric y una heladera Westinghouse.

Pero aun cuando mi familia estaba occidentalizada hasta cierto punto, creo que sobre mi vida, la primera influencia exterior realmente fuerte fue mi tío Keizo, que regresó al hogar desde París, después de pasar casi cuatro años en el exterior y trajo a nuestra casa los primeros vientos realmente occidentales. Era un hombre mucho más sofisticado que cualesquiera de nosotros. A mí nunca me exigieron que llevara quimono. En cambio mi padre usaba ropa occidental para el trabajo y conservaba la vestimenta tradicional cuando estaba en casa; hasta su padre llevaba a menudo ropa occidental. A mi abuelo, el Occidente le despertaba curiosidad; le gustaban las películas norteamericanas y recuerdo que me llevó a ver *King Kong* cuando yo era muy pequeño. Pero el tío Keizo nos brindó un informe personal del mundo exterior y todos ardía-

mos de curiosidad: trajo de vuelta sus pinturas de París, fotografías de Francia y las que tomó en sus viajes a Londres y Nueva York, y también nos mostró películas que había tomado con una cámara Pathé, que utilizaba películas de 9.5 milímetros. En París mi tío tenía un automóvil Renault —que él mismo manejaba— y contaba con películas para demostrarlo. Aunque sólo tenía ocho años, me produjo tal impresión que aprendí todas las palabras extranjeras que pude: Place de la Concorde, Montmartre, Coney Island. Cuando nos contó sobre Coney Island quedé fascinado y años más tarde —durante mi primer viaje a Nueva York en 1953—, debido a los relatos de mi tío, mi primer domingo fui a Coney Island: la pasé magníficamente; viajé en la montaña rusa y hasta probé el descenso con paracaídas.

Mi padre siguió el ejemplo del suyo: solía decir que todo el dinero del mundo no puede brindar educación a una persona, a menos que esa persona esté dispuesta ella misma a sentarse y estudiar con intensidad. Pero el dinero puede brindar una clase de educación: la que se adquiere viajando. Eso es lo que ocurrió con mi tío, que vino a casa, estableció su estudio en ella y permaneció con nosotros largo tiempo, hasta que se casó. Durante esos cuatro años que estudió en el exterior mi abuelo lo mantuvo. Años más tarde, mi padre me dio dinero para viajar durante mis vacaciones del colegio secundario y, junto con un condiscípulo, visité muchos sitios del Japón. Teníamos un pariente en Corea —la península había estado bajo la ocupación japonesa desde 1904 y se anexó a Japón en 1910— y allí fui de visita y, después de Corea, llegué hasta Manchuria. En 1939 o 1940 hasta viajé en el primer tren aerodinámico equipado con aire acondicionado, que se llamaba "Asia", y mi viaje siguiente habría sido a Estados Unidos, pero la guerra pospuso ese viaje durante más de una década.

En casa éramos una familia inusitadamente moderna. Mi madre era muy afecta a la música clásica occidental y compró muchos discos para nuestra antigua Victrola. Mi abuelo la llevaba con frecuencia a conciertos y estoy convencido de que mi interés por la electrónica y la reproducción de los sonidos empezó debido a mi madre. Desde la gran bocina del gramófono escuchábamos una y otra vez, sin cesar, las grabaciones, con sonido de arrastre de púa, de los grandes maestros musicales de Europa. Con la clase de equipo mecánico para grabación que, en ese entonces tenían a su disposición los fabricantes, resultaba difícil reproducir el sonido de toda una orquesta, por lo que los mejores discos eran los que contenían cantos e instrumentos solistas. Mi madre era muy afecta a Enrico Caruso y al violinista Ephrem Zimbalist, según recuerdo. Toda vez que llegaban artistas famosos a Nagoya, íbamos a escucharlos. Me acuerdo del gran bajo ruso Feodor Chaliapin y del pianista alemán Wilhelm Kempff que era, a la sazón, un hombre muy joven. En aquel entonces, el propietario de uno de los comercios locales de registros fonográficos importó discos clásicos Víctor Sello Rojo y todos los meses, cuando llegaba un nuevo embarque, le enviaba uno de cada uno de los títulos a mi madre, para que ella les diera su aprobación.

Todavía tengo en la memoria cuando yo no era más que un niño pequeño y vigorosamente giraba la manivela del antiguo tocadiscos mecánico, para ponerlo en funcionamiento. Después, cuando estuve en el ciclo básico de la secundaria, importaron de Estados Unidos los fonógrafos eléctricos y fue inevitable que consiguiéramos uno.

Mi padre pensaba que si a uno le gusta la música, debe contar con un buen sonido. Además —nos dijo más tarde— le preocupaba que escuchar esa Victrola de sonido a lata fuese malo para nuestros oídos y nuestra sensibilidad musical. Él no entendía, ni apreciaba, la música desde un punto de vista artístico o técnico, pero quería que su familia tuviera la mejor oportunidad posible de oír la música tal como se la ejecutaba; opinaba que el único modo en que una persona podía aprender a apreciar la buena música y el buen sonido era escuchando el mejor sonido posible. Así que cuando llegó el nuevo fonógrafo, mi padre gastó mucho dinero para comprar uno de los primeros que hubo en el Japón o, por lo menos, en nuestra localidad. Recuerdo que la nueva máquina, también una Víctor, costó una suma increíble; seiscientos yen: en aquellos tiempos, se podía adquirir un automóvil japonés por nada más que mil quinientos.

Nunca olvidaré el fantástico sonido que salía de la nueva máquina eléctrica... en comparación con el de la antigua mecánica, naturalmente. Era un sonido del todo diferente y yo estaba absolutamente pasmado. El primer disco que recibimos, después de que llegó el nuevo aparato, fue *Bolero*, de Ravel: me gustaba porque se transmitía sentimiento y el oírlo con un sonido nuevo y más natural me conmovía profundamente; escuchaba nuestros discos una y otra vez —Mozart, Bach, Beethoven, Brahms— pleno de excitación y de asombro de que un dispositivo eléctrico, como la válvula electrónica de vacío, pudiese tomar los mismos viejos discos siseantes y de sonido rasposo que conocíamos tan bien, y hacerlos sonar de modo tan maravilloso.

Me obsesionaban este nuevo descubrimiento y todas las preguntas que hacía surgir en mi mente. Tenía un pariente que era ingeniero y, cuando oí que él solo había construido un fonógrafo eléctrico, estuve ansioso por ver el aparato. Fui a casa de ese pariente, que me hizo una demostración de su obra: estaba en forma de componentes, todos interconectados y dispuestos en rosario, sobre el piso de estera de la casa. Parecía maravilloso que lo pudiera construir un aficionado, y no sólo las fábricas grandes. De hecho, la fabricación de radios se estaba convirtiendo en un pasatiempo generalizado, y algunos periódicos y revistas publicaban columnas que presentaban diagramas, listas de pies e instrucciones, para mostrar a los lectores cómo hacerlo. Esto era algo que yo tenía que hacer.

Empecé a comprar libros sobre electrónica y me suscribí a las revistas japonesas y extranjeras que contuvieran toda la información más reciente sobre reproducción del sonido y radio. Muy pronto dedicaba tanto tiempo a la electrónica, que eso dañaba mis estudios: a mi nuevo pasatiempo le estaba dedicando casi todas las horas que

me quedaban después del colegio, haciendo dispositivos eléctricos a partir de los diagramas de una revista japonesa llamada *Inalámbricos y Experimentos.* Mi sueño era construir un fonógrafo eléctrico y hacer una grabación de mi propia voz. Seguí ampliando mis experimentos, a medida que aprendía cada vez más sobre la nueva tecnología. Tenía que ser un autodidacta, porque las materias en las que realmente estaba interesado no se enseñaban en esa época en mi colegio.

Pero me las arreglé para construir por mi propia cuenta un tosco fonógrafo eléctrico y un receptor de radio.

En verdad, mis intentos en la electrónica me absorbían tanto que casi me expulsan del colegio, del que llamaban a mi madre a menudo, para informarle sobre mi mal desempeño académico; al rector lo preocupaba y lo fastidiaba mi falta de interés por los estudios convencionales. Recuerdo que en la clase se nos solían asignar pupitres en función de nuestras calificaciones; en nuestra clase había doscientos cincuenta, divididos en cinco grupos de cincuenta pupitres cada uno; el mejor alumno de cada grupo era el principal y los asientos que asignaban desde la parte de atrás del aula, según un orden descendente de rendimiento: aunque las categorías de la clase cambiaban cada año, siempre me ubicaban al frente, bajo la mirada del profesor, junto con los alumnos más lerdos para aprender.

Como no deseo ser muy severo conmigo mismo, debo admitir que era bueno en Matemática, Física y Química, pero siempre obtenía calificaciones por debajo de los promedios, en Geografía, Historia y Japonés. Solían llamarme al despacho del rector para reprocharme esos desniveles en mis tareas. Cuando las cosas se ponían verdaderamente mal, mis padres me regañaban y me ordenaban que hiciera a un lado mis juguetes electrónicos, y yo obedecía hasta que mis calificaciones empezaban a lucir un poco mejor, y entonces, regresaba a las cosas que más me gustaban.

II

Cuando asistía al colegio secundario, leí en *Inalámbrica y Experimentos* por primera vez, sobre la grabación magnética. Hasta ese momento, muy poca gente en el Japón tenía fonógrafos eléctricos que reproducían discos de mala calidad, hechos con goma laca o aluminio, por medio de púas de acero que daban un sonido malo y desgastaban rápido los discos. Pero, en ese momento, NHK, la Compañía Japonesa de Radiodifusión, importó un grabador alemán con cinta de acero. Esa máquina tenía un diseño nuevo: empleaba una cinta, o correa de acero a modo de medio de grabación, y brindaba una fidelidad mayor que las máquinas eléctricas, como nuestro nuevo Víctor.

Más o menos por la misma época se anunció que el doctor Kenzo Nagai, de la universidad de Tohoku, había producido un grabador sobre alambre. Yo estaba fascinado por la idea de grabar mi propia voz y decidí construir uno de esos grabadores. Prácticamente no había nada, pero tenía el entusiasmo temerario de los jóvenes y, de ese modo, salí y compré alambre de piano y me puse a trabajar. El primer desafío —el desafío más crítico, por lo menos— fue diseñar y construir un cabezal grabador. Trabajé durante todo un año en ello, tratando una cosa después de otra, pero todo intento fracasaba. Tiempo después supe por qué: el entrehierro del cabezal, el punto en el que el sonido se transfiere al alambre en forma de señal electrónica, era demasiado ancho, y por eso, la señal simplemente se disipaba. No conocía la importancia de la corriente de polarización —que había perfeccionado el doctor Nagai— ni de cómo generarla; los libros y revistas a los que tenía acceso en aquellos días no lo explicaban y mi propio conocimiento era primitivo. Y así, sin conocer más que algunos principios básicos y métodos prácticos y sencillos, pugné por avanzar. Estaba decepcionado por mis fracasos, y frustrado, pero no me desalenté.

Cuando ingresé al último año del colegio secundario les dije a mis padres y a mis profesores que quería rendir los exámenes del departamento de Ciencias, para entrar en el Octavo Colegio Superior (en aquellos días, el programa educativo que teníamos en el Japón era muy

avanzado y el colegio superior comprendía lo que, en Estados Unidos correspondería a los dos primeros años de una licenciatura).

Mi decisión los sorprendió a todos porque, aun cuando mis calificaciones en ciencia y matemática eran buenas, las que tenía en general eran bastante terribles, y mis padres y los profesores me recordaron que, para ingresar al departamento de Ciencias, tendría que aprobar algunos exámenes difíciles de materias que había descuidado. Lo sabía, pero estaba decidido y, de ese modo, me convertí en *ronin*: en la antigüedad, un *samurai* que no tenía señor o que había perdido su feudo se denominaba *ronin*, y un estudiante que se descarriaba y tenía que dedicar tiempo a graduarse recibe ese mote, aun hoy en día. Durante un año me puse con empeño y estudié con más intensidad que la que nunca había puesto en mis materias: tenía profesores particulares que me ayudaban con inglés, matemática avanzada, y los clásicos japoneses y chinos. Todo el año no hice otra cosa más que estudiar . . . y lo conseguí.

Me gustaría decir que, merced a mis intensos esfuerzos, ese año me promovieron a cabeza de la clase, pero no puedo. No obstante, merecí otra distinción: me convertí en el graduado de mi colegio que con las clasificaciones más bajas consiguió ser admitido en el departamento de Ciencia del Octavo Colegio Superior. Ningún alumno que hubiera ocupado el puesto centesimoctagésimo de su clase, como lo hice yo, había podido ingresar antes a ese departamento, pero yo lo hice debido a mi exitoso año de estudio y a mi determinación. Siempre tuve determinación.

Por supuesto, la secundaria especializada no fue cosa fácil y descubrí que incluso el programa académico del departamento de Ciencia estaba lleno de materias aburridas y carentes de interés: mineralogía y botánica y otras cosas en las que yo no estaba interesado y durante un tiempo corrí el peligro de fracasar, pero en tercer año (el de especialización) elegí física, en la que siempre obtuve diez: estaba enamorado de la física e idolatraba a mis instructores.

Pero, a pesar de mi optimismo y mi entusiasmo, era el año 1940 y el futuro no podía tener aspecto más lúgubre. El mundo estaba convulsionado: en Europa, Francia se había rendido a los ejércitos alemanes, a Inglaterra la estaban atacando los bombarderos de la Luftwaff y Winston Churchill le decía a su pueblo que no tenía que esperar otra cosa más que "sangre, trabajo arduo, lágrimas y sudor."

El Japón estaba en la trayectoria que lo llevaría al desastre, si bien las noticias para consumo interno se presentaban de modo favorable y la censura estaba en vigencia. Como estudiantes no pensábamos mucho sobre los acontecimientos globales y ni siquiera sobre la política interna, pero los militares que controlaban la nación habían anunciado una ley de movilización en 1938, y más o menos en la época en que empecé mis estudios preuniversitarios, el Japón dominaba el mapa de Asia. Dentro del país se habían disuelto todos los antiguos partidos políticos. Bajo la presión económica de Estados Unidos y de las potencias aliadas y ante la amenaza de suspender el suministro de materias primas y

petróleo a nuestra nación, se tomó la decisión de ir a la guerra contra Estados Unidos, si fuera necesario, para conseguir la supervivencia del Japón y mantener su control sobre las naciones a las que había forzado a constituir la así llamada, Esfera de Coprosperidad del Gran Asia Oriental. Se vivía un importante momento histórico pero, para mí, mi único interés se centraba en la física.

Uno de mis profesores favoritos de secundaria, Gakujun Hattori, fue muy considerado conmigo y representó una influencia grande en mi vida. Yo era bueno en física y el profesor Hattori —que observaba con gran satisfacción mis progresos— sabía que mi vocación estaba en proseguir en el mismo campo, más allá del colegio secundario. Cuando me llegó el momento de tener que pensar en la universidad, discutí la situación con este profesor. Yo sabía que la facultad del departamento de Física de la Universidad Imperial de Osaka contaba con investigadores tan famosos como Hidetsugu Yagi, el inventor de la antena Yagi, que fue tan importante en el desarrollo del radar moderno. También estaba el profesor K. Okabe, inventor del magnetrón, el dispositivo que hizo posible generar energía eléctrica en la frecuencia de microondas.

Un día, el profesor Hattori me dijo.

—Morita, un condiscípulo mío, de la universidad de Tokio, ahora también enseña en Osaka: es el profesor Tsunesaburo Asada. Es el científico más descollante en el campo de la física aplicada. Si eso es lo que usted quiere estudiar, el profesor Asada es la persona indicada. ¿Por qué no lo va a ver durante las vacaciones de verano? Puedo conseguirle una entrevista.

No dejé pasar la oportunidad y, durante mis vacaciones, fui directamente a Osaka y busqué al profesor Asada.

Me gustó en el momento mismo en que entré en su atestada oficina. El profesor era un hombre bajo, regordete, con un brillo divertido en la mirada y que hablaba con las inflexiones duras y nasales de Osaka. Era obvio que le gustaba contar y oír chistes y si bien era un experto, no estaba en la pose del profesor severo o pomposo; era una rareza en el Japón, donde los profesores eran objeto de gran respeto, casi de reverencia y que, en general, parecían tomarse muy en serio esa posición. El profesor Asada no parecía interesado en escalar posiciones. Nos llevamos bien desde el comienzo. El conocer a este hombre maravilloso fue lo que me hizo elegir a Osaka como el lugar en donde estudiaría, en vez de las famosas universidades de Tokio o Kioto. Tanto Tokio como Kioto tenían buenos departamentos de física y su cuerpo docente contaba con profesores conocidos en toda la nación, pero que eran más doctrinarios o de más edad. Por lo menos, eso es lo que pensé en ese momento.

El profesor Asada me mostró su laboratorio y ese día hablamos largo y tendido. Me tomó una especie de examen oral: quería averiguar qué es lo que yo sabía, qué experimentos había hecho, qué había construido y en qué estaba interesado. Después me dijo qué clase de trabajo se estaba realizando en su laboratorio, y eso me atrapó: el profesor Asada

era muy serio en cuanto a la ciencia aplicada y, entre las cosas en las que estaba trabajando, figuraba la transmisión telefónica mediante un haz de luz, con el empleo de lámparas con mercurio sometido a gran presión. Asada podía demostrar cómo, mediante la frecuencia audible, se podían modular haces luminosos de gran intensidad. Yo quería estudiar con este brillante, confiado, y sorprendentemente calmo y jovial, científico.

En el campo de la física moderna, la universidad Imperial de Osaka se convirtió en La Meca de los estudiantes e investigadores serios. Era el departamento de Ciencias más nuevo de cualquier universidad japonesa y, en consecuencia, contaba con las instalaciones más modernas. Asimismo, dado que la universidad era nueva, muchos de los profesores e instructores eran gente más joven y no tenían la mente cerrada ni se aferraban a ideas pasadas de moda.

A mi padre le decepcionó que yo no eligiera economía y que, en cambio hubiera optado, como carrera de licenciatura, por la ciencia: desde el punto de vista de él, aun si yo hubiera ido al departamento de Ciencia, pude haber estudiado química agrícola, lo que me habría brindado algunas asignaturas pertinentes a la industria de la destilación alcohólica pero yo, en cambio, estaba siguiendo la más básica de las ciencias, física: quería saber por qué funcionaban las cosas. Mi padre no intentó alterar mi modo de pensar, pero estoy seguro de que seguía esperando que cuando llegara el momento; yo asumiría mi papel en la empresa de la familia: pensaba que, al final, la física sólo sería un pasatiempo para mí, y a veces temí que eso fuera lo que ocurriría.

Pero, naturalmente, cuando entré en la universidad estábamos en guerra y al laboratorio del profesor Asada se le había obligado a incorporarse a las fuerzas armadas, en calidad de instalación naval de investigaciones. Seguí haciendo experimentos, pero salté tantas clases como me fue posible, con el objeto de tener más tiempo de laboratorio: opinaba que, como catedráticos, la mayoría de los profesores eran aburridos y, puesto que todos habían escrito libros y trabajos, a través de su lectura siempre podría descubrir lo que esos profesores tenían que decir. Como no iba a clase pude pasar más tiempo en laboratorio que los demás alumnos. El profesor Asada me ayudó cada vez más, y no pasó mucho para que pudiera ayudarlo en algunos trabajos pequeños para la armada, en especial en electrónica que estaba más próxima a la verdadera física que el trabajo con los antiguos circuitos eléctricos o los electromecánicos.

En la universidad, al profesor Asada se le consideraba el experto en física aplicada y, con frecuencia, los periódicos le solicitaban que respondiera para ellos preguntas sobre ciencia. Finalmente, empezó a escribir una breve columna semanal, en la que explicaba en detalle los últimos progresos en el campo de la investigación y la tecnología, al menos los últimos progresos que no eran secretos. Los lectores del periódico escribían a Asada para que diera su opinión sobre distintas ideas científicas. La columna se volvió bastante animada y popular.

A menudo, ayudaba al profesor en sus investigaciones y en ocasiones, cuando estaba demasiado ocupado, le escribía la columna: recuerdo que en una de ellas discurrí sobre la teoría de la energía atómica y expresé la idea de que "si a la energía atómica se le tratara de modo adecuado, se podría elaborar un arma extremadamente poderosa". En ese entonces, la idea de la energía atómica o de un arma atómica parecía remota. En el Japón había dos ciclotrones y el avance hacia la obtención de una reacción atómica se hacía a paso muy lento. En esos momentos de acuerdo a lo que yo sabía la tecnología japonesa sólo permitiría la separación de unos pocos miligramos diarios de U-235 y, a esa velocidad, calculaba que, para poder acumular lo suficiente como para hacer una bomba, se precisarían veinte años. Naturalmente, no sabía cuán lejos había llegado la comunidad científica de Estados Unidos o de Alemania . . . y en el Japón, nadie conocía el Proyecto Manhattan.

Parte del trabajo del doctor Asada eran investigaciones para la Armada Imperial Japonesa, y lo ayudé a hacerlas. Al proceder así, me puse en contacto con varios oficiales navales del Centro de Tecnología en Aviación, que estaba situado en Yokosuka, cerca de Yokohama.

Se estaba acercando mi graduación y todavía no me habían reclutado, cuando un oficial me dijo que los graduados en física podían solicitar una comisión de corto plazo y, tan sólo con aprobar un examen, convertirse en oficiales técnicos. En modo alguno estaba ansioso por convertirme en oficial de la armada, si bien pensé que podría ser más inteligente ofrecerme como voluntario y elegir mi destino, que ser reclutado por el ejército o la armada y no tener alternativa. Otro oficial, un capitán, vino un día al laboratorio y me dijo que había otra posibilidad: en ese momento, la armada tenía un programa para los alumnos de las universidades; un estudiante de segundo año podía postularse para una comisión y, una vez aceptado, se convertiría en empleado vitalicio de la Armada. En sí misma, esa última parte parecía inquietante —no quería convertirme en oficial naval de carrera—, pero prontamente nació mi interés por la propuesta cuando ese oficial describió la alternativa: dijo que a los suboficiales de corto plazo, que tuvieran formación en física, se les destinaba a los buques que estaban en la línea de combate, para operar los nuevos equipos de radar que entonces se estaban empezando a usar, y eso quería decir un destino en la zona de guerra y, probablemente, el fin de mis estudios, si no de mi vida. Así que la elección era ser finalmente reclutado y enfrentar un destino muy incierto, postularme para una comisión de poca duración e ir al mar, o alistarme para siempre en la armada y proseguir mis estudios.

El oficial me recomendó que diera el examen para conseguir un puesto permanente en la armada con una beca, de modo de poder continuar mi trabajo ahí mismo, en el laboratorio, y obtener mi título. Dijo que no quería ver que a investigadores dedicados como yo se les enviara al mar; su opinión era que, después de que se me aceptara en el programa, sólo tendría que someterme a un entrenamiento básico y, después, podría volver a incorporarme al centro de investigaciones.

—Ése es el camino más seguro para usted —me dijo— puede continuar sus investigaciones, y nosotros podemos continuar utilizándolo.

No tuve que pensarlo mucho. Decidí que la idea del servicio vitalicio era preferible en ese momento —nadie sabía qué iba a ocurrir— y por eso, rendí el examen y lo aprobé. La armada me dio treinta yen por mes y una insignia con forma de ancla dorada para usar en el cuello de mi guerrera: con eso, me convertí en un hombre de la armada asignado a la universidad y mi misión era la de seguir estudiando física. Pero esto no duró mucho: cuando estaba en tercer año, la guerra se intensificó y a nosotros, estudiantes de física, se nos puso bajo control militar directo, como a todos los demás habitantes del país. A comienzos de 1945, se me destinó a la oficina de Tecnología en Aviación, en Yokosuka.

Pero no era lo que había esperado: me asignaron alojamiento en un dormitorio de obreros y la primera mañana, en vez de ir a un laboratorio, como esperaba, se me hizo marchar a una fábrica, con el resto de los trabajadores reclutados. Alguien me alcanzó una lima para metal y se me asignó al taller mecánico, en el que todos los días trabajaba como un esclavo, limando piezas de acero. Después de algunos días empecé a pensar que si no salía pronto de allí, me volvería loco. Por todo el Japón, a los estudiantes se les sacaba de la escuela, y a los obreros se les separaba de puestos que no fueran esenciales, para que trabajaran para la guerra y, ahora, los estudiantes de ciencias no parecían ser la excepción.

A Yoshiko Kamei, la mujer que iba a ser mi esposa, también se le asignó del aula de su facultad a una fábrica, en la que había piezas de madera para las alas de un avión de entrenamiento llamado Libélula Roja: debido a ese trabajo, Yoshiko todavía sabe usar herramientas de carpintería. Cuando bombardearon la fábrica de piezas para avión, a la que sería mi esposa la destinaron a una planta en la que hacían batas de hospital para soldados heridos; más tarde, se le transfirió a un taller tipográfico, en el que se imprimía papel moneda militar temporario, para utilizar en las zonas ocupadas de Asia. En las últimas etapas de la guerra la mayoría de las escuelas sólo podían dictar un día de clases por semana, y algunas directamente no daban clases. En la patria quedaban pocos hombres jóvenes que hicieran estos trabajos, porque el elemento humano del ejército del Japón estaba muy diseminado. Yoshiko y yo no nos conocimos sino hasta 1951, y nos casamos ese año.

Después de varias semanas de ese tráfago en la fábrica, alguien debió haber dado cuenta de que me habían dado el destino incorrecto, porque súbitamente, y sin explicaciones, me transfirieron al departamento de Óptica, y empecé a sentir que regresaba al mundo de las investigaciones, que era el que mejor conocía. Allí había oficiales, y operarios graduados de escuelas de fotografía, pero yo era el único estudiante universitario que se estaba especializando en física, por lo cual me reservaban todos los problemas técnicos difíciles para que los estudiara. Mi primera misión fue intentar descubrir el modo de evitar

el daño que a las aerofotografías le ocasionaba los rayos, en diente de sierra, de la electricidad estática que se generaba en la atmósfera seca de las alturas. Necesitaba esta tarea y, por eso, concebí un plan: fingiendo que había venido directamente de la armada llamé a un profesor muy famoso del Instituto de Investigaciones en Física y Química de Tokio, el profesor Jiro Tsuji, para que me concediera el permiso de utilizar la biblioteca de investigaciones del Instituto: amablemente, me ofreció toda su ayuda.

Después, presenté en mi unidad una solicitud para ir a Tokio todos los días con el fin de efectuar mis investigaciones. Debía de ser muy convincente, porque obtuve el permiso casi de inmediato. Pero viajar en forma regular desde Yokohama a Tokio, en los lentos y atestados trenes de la época de la guerra, que tardaban bastante más de una hora, resultaba muy cansado, por lo que me mudé a la casa de un íntimo amigo y condiscípulo de la escuela primaria, que hasta el momento que lo reclutó la Armada, había sido estudiante de Derecho en la Universidad de Tokio. Los días hábiles iba al instituto de investigaciones y los sábados regresaba al dormitorio de los obreros y pasaba el fin de semana con mis compañeros de fábrica. Estaba aprendiendo a ser un despiadado negociante en uniforme.

Pero no estaba haraganeando: estaba tratando de encontrar el modo de evitar esas rayas producidas por la electricidad estática. Sabía que cuando se tomaban aerofotografías con cámaras de fotogrametría —que utilizan bobinas muy grandes de película—, a menudo la electricidad estática producía rayas que arruinaban la imagen. Por mis lecturas y experimentos se me empezaron a ocurrir algunas ideas: entré al cuarto oscuro, donde había disponible mucha película, y en laboratorio intenté simular las rayas. A través de las piezas de la cámara, y de la película, hice pasar diversas diferencias de potencial eléctrico, e invertí la polaridad: en poco tiempo, me las arreglé para reproducir el fenómeno en el laboratorio. En mi primer informe dije que, si bien hasta cierto punto había logrado simular el fenómeno, todavía tenía que descubrir con precisión qué lo ocasionaba y cómo remediarlo, pero no podía seguir adelante con este experimento porque la división Óptica no tenía las instalaciones adecuadas. Naturalmente, el sitio más apto, con el mejor equipo, era el laboratorio del profesor Asada, y solicité que, por órdenes temporarias, se me destinara a ese laboratorio.

Pensé que una forma de facilitar la decisión a mis superiores, era informar que no necesitaba viático y, dado que el laboratorio estaba en mi antigua universidad tenía donde alojarme gratis. Todo lo que necesitaría de ellos era el permiso para estudiar en el laboratorio; la única inversión que tendrían que hacer sería una gran cantidad de película ya que, en esos días, las películas eran muy escasas y yo no podría obtenerla en ningún otro sitio. Lo que la aprobación de mis superiores significaría para mí —ésa era mi esperanza— era la posibilidad de completar esta misión con el equipo, más desarrollado, existente en el laboratorio de la universidad. Y, tal como esperé, no sólo completé, sino

que pude utilizar el informe de investigaciones formal que presenté a la Armada.

Aceptaron mis sugerencias, como tesis de graduación y autorizaron una carga de película, que empaqué en la mochila antes de regresar a mi universidad. Así que, durante unos meses, mientras que otros la pasaban mal, yo estaba en el antiguo departamento que mi familia me había alquilado mientras era estudiante, recibiendo valiosos consejos del profesor Asada, sin hacer otra cosa que enviar todas las semanas un informe sobre la marcha de mis investigaciones. Era mi capacidad para llevar a cabo un trabajo original, a mi propio ritmo, lo que me gustaba y, por supuesto, seguí aprendiendo del profesor Asada.

Cuarenta años más tarde, en 1985, asistí a una reunión del personal del laboratorio de Óptica y pronuncié un discurso, en el que confesé mis motivos para haberlo dejado: dije que había hecho algo sumamente egoísta y me disculpé por los inconvenientes que mi actitud pudiera haber ocasionado a los demás miembros del laboratorio. Todos aplaudieron y, después mi antiguo oficial en jefe dijo que él también tenía que hacer una confesión: el día que yo partía para Osaka, con mi carga de película y mi libertad, se presentó ante su oficial en jefe, un almirante:

—¡El almirante estaba furioso! Me increpó severamente y dijo que no había absolutamente ningún precedente de lo que yo había hecho.

Esta reconvención prosiguió durante dos horas y se le puso fin despachando a mi jefe con la orden de ir a Osaka y traer de vuelta a Morita. A la mañana siguiente, mi jefe compareció ante el almirante para anunciarle su partida con el objeto de traerme de vuelta, cuando el almirante agitó la mano con impaciencia y le dijo que lo olvidara. Y, de este modo, se me permitió permanecer en Osaka. Pero durante cuarenta años no estuve al tanto de los problemas que había ocasionado y, sentía que tenía que disculparme doblemente por ello. En forma retrospectiva, todos nos reíamos por lo ocurrido.

Al graduarme en la universidad, me convertí en oficial naval profesional, y esto significaba que tenía que someterme a un entrenamiento militar verdadero, por lo que me embarcaron a una base de infantes de marina en Hamamatsu, no lejos de Nagoya donde se me dio el curso normal de adoctrinamiento y adiestramiento de cuatro meses para oficiales. Me resultó difícil, pero probarme a mí mismo en el aspecto físico fue muy gratificante.

En esa época, solamente los estudiantes de ciencias como yo podían exceptuarse durante un tiempo de la conscripción. Mi hermano Kazuaki, que estaba estudiando economía en la universidad de Waseda, no pudo reunir las condiciones para una postergación y lo alistaron en la armada, donde recibió entrenamiento de vuelo en bombarderos bimotores. Inmediatamente después de mi graduación, mientras me encontraba en la base Hamamatsu, Kazuaki estaba en la base de Toyohashi, perteneciente a la armada; las bases estaban muy cercanas y todos los días mi hermano volaba sobre mis barracas, cumpliendo misiones de entrenamiento. Tuvo la fortuna de que lo asignaran a una unidad bimotor de bom-

bardeo nocturno, porque el entrenamiento exigía mucho tiempo y la guerra terminó antes de que él se graduara. A algunos de sus condiscípulos se les destinó a Cazas, lo que era un curso de entrenamiento más corto, y algunos se convirtieron en pilotos *kamikaze,* que volaban misiones suicidas y, por supuesto, nunca regresaron.

Mi hermano menor Masaaki estaba en el colegio secundario y los militares alentaron a los jovencitos para que se enrolaran como voluntarios. Clases enteras lo hacían. En ese entonces, el Japón estaba lleno de fervor bélico y, aunque un joven no quisiera alistarse, eso lo condenaba al ostracismo. Y, así, Masaaki sólo tenía catorce o quince años, cuando toda su clase decidió que se alistaría en la Armada. Mis padres estaban horrorizados y no querían que fuera, pero él insistió y recuerdo las lágrimas de mi madre cuando mi hermano salió de la casa; lo llevé hasta el tren y lloré también. Fue a recibir el adiestramiento de vuelo naval y, por fortuna, estaba en las primeras etapas de su adiestramiento, cuando la guerra terminó. En un momento o en otro, los tres hermanos estuvimos volando en aviones navales: para hacer mis experimentos viajé como pasajero en muchos vuelos nocturnos, con el objeto de probar el equipo que estábamos empleando en nuestros intentos por fabricar un arma termoguiada, y mis colegas me enseñaron a pilotear un avión... extraoficialmente, por supuesto. Durante un tiempo, tres hermanos estuvieron volando y mi madre pensó que no había esperanzas de que sobreviviéramos a la guerra. Por suerte, los tres pudimos pasarla ilesos.

La guerra contra Estados Unidos fue una tragedia y, para la mayoría de los japoneses, una sorpresa y una conmoción, a pesar de toda la propaganda que mostraba a los países occidentales como aviesamente obligados contra el Japón. Naturalmente, siendo yo un niño ignoraba los acontecimientos políticos que estaban produciéndose en las décadas de 1920 y comienzos de la de 1930 pero cuando tuve trece años, en 1934, teníamos práctica militar dos horas por semana. Durante todos esos años nos educaron para pensar en los soviéticos como el enemigo potencial, y nos dijeron que existía la posibilidad de guerra con la Unión Soviética; nos enseñaron que el comunismo era peligroso y que el motivo por el cual el Japón entrara a Manchuria era para afianzar una frontera y una zona de amortiguación contra los comunistas, para la protección de nuestro país.

En esos días, ultranacionalistas exaltados, fascistas y algunos oficiales de baja graduación habían producido varios incidentes graves para el Japón, tanto dentro del país como en el exterior, y la gente como mi padre estaba preocupada por el futuro. En 1932, un grupo de esos ultranacionalistas, junto con cuarenta y dos oficiales jóvenes, atacó a las así llamadas clases privilegiadas, matando al ministro de Finanzas Junnosuke Inoue y a un prominente hombre de negocios, el barón Takuma Dan, que dirigía el gigantesco grupo de compañías Mitsui. Tiempo después, ese mismo año —el 15 de mayo— asesinaron al primer ministro Tsuyoshi y atacaron la casa del Guardián del Sello Imperial y, tam-

bién, las oficinas de algunas de las gigantescas compañías principales. También irrumpieron en el Banco del Japón y en el Banco Mitsubishi.

La gente de nuestra clase estaba alarmada por estos acontecimientos. Si bien los rebeldes apuntaban a la imposición del fascismo, para mucha gente conservadora estos sucesos parecían parte de un complot comunista. Después, en 1936, tuvo lugar el famoso incidente del 26 de febrero, en el que otra banda de rebeldes del ejército ocupó la residencia oficial del Primer Ministro y el ministerio de Guerra, y asesinó al ex Primer Ministro, Makoto Saito, que era Guardián del Sello Imperial; a un general que estaba a cargo de la escuela militar y a un ex ministro de Finanzas; hirieron al Gran Chambelán provocando la ira del Emperador: se empleó la fuerza militar para someter a los rebeldes y, más tarde, se ejecutó a los oficiales y a varios de sus secuaces civiles.

Aunque la revuelta había fracasado se hizo cada vez más evidente que los ataques habían intimidado a los políticos y hombres de negocios de la clase alta. La nación estaba en mala situación económica y los jóvenes oficiales fascistas, aun cuando habían adoptado el camino equivocado, lograron despertar la simpatía para aquellos que acometen contra situaciones avasalladoramente adversas, incluso si el idealismo o el fervor que los guía está fuera de lugar. Muchos de los Héroes folklóricos japoneses fueron hombres que murieron intentando lograr lo imposible. Desde mediados de la década de 1930, los militares aumentaron el control que ejercían sobre la política, y los fascistas comenzaron a dictar normas de conducta. En esta atmósfera, a la gente le era difícil poder expresarse; aun en la Dieta, el parlamento japonés, pocos miembros electos tenían el coraje de hablar claro contra los militares y aquellos que lo hacían una vez, no tenían una segunda oportunidad para hablar. Y, de este modo, los militares asumieron el control.

Cada vez que mi padre y sus amigos se reunían, hablaban de los peligros que se cernían. Eran hombres de negocios, en su manera de pensar, más liberales que los fascistas, pero que en público no podían hacer más que mantenerse callados.

En las escuelas, los jóvenes sólo sabían lo que les decían, y en esa época, la información era unilateral: a la misión de las fuerzas japonesas que invadieron China se las presentó bajo una luz favorable; alguna gente había oído rumores sobre los ataques a las ciudades chinas, sobre lo que estaba sucediendo en Nanking, y supongo que mi padre oyó más que lo que decía, pero los jóvenes no prestaban mucha atención a esas cosas. Yo sabía que las relaciones entre Estados Unidos y el Japón estaban empeorando, pero nunca esperé la guerra.

Había construido un reloj, que estaba conectado a mi radio y que despertaba a las seis todas las mañanas: recuerdo con mucha claridad la mañana del 8 de diciembre de 1941 —todavía era el 7 de diciembre en Estados Unidos—, cuando mi cronómetro encendió la radio y oí el anuncio de que las fuerzas japonesas habían atacado Pearl Harbor. Estaba horrorizado; en nuestra casa todo el mundo quedó anonadado por esa noticia y recuerdo que pensé que eso era peligroso. Me había edu-

cado en la creencia de que el Occidente poseía una tecnología levemente superior: en ese entonces, por ejemplo, las válvulas metálicas de vacío sólo se podían comprar en Norteamérica . . . no teníamos algo así en el Japón. Había comprado válvulas de RCA para mis experimentos y, al conocer la tecnología norteamericana, por medio de películas y productos tales como automóviles y fonógrafos, y por las informaciones de mi tío, me preocupó que se hubiese cometido un error.

Pero, en aquellas semanas posteriores a Pearl Harbor, nuestros periódicos nos dieron un flujo continuo de buenas noticias relativas a las victorias militares japonesas: nuestras fuerzas habían hundido los dos acorazados británicos mayores, el *Prince of Wales*, y el *Repulse*, que se suponía que eran invencibles: esas fuerzas tomaron las Filipinas y Hong Kong, todo en diciembre, y empecé a pensar que, quizá éramos más fuertes que lo que había supuesto. Una vez que la guerra comenzó, el público en general, incluidos mis padres, creyó que no teníamos más alternativa que la de cooperar en el esfuerzo bélico. Los periódicos estaban llenos de noticias acerca de las presiones de Estados Unidos hacia nosotros, sobre las leyes de emigración que discriminaron contra los japoneses y sobre las exigencias de que abandonáramos China y Manchuria, nuestro amortiguador —así pensábamos— contra el comunismo. Y ése era el pregón que todos oíamos: que los Rojos eran un peligro y una amenaza para el Japón y que solamente los fascistas nos iban a proteger contra ellos.

Todo lo que hacía ese gobierno dominado por los militares se hacía aparecer como si fuera una orden del Emperador, y forzaban a los alumnos primarios, y a los adultos por igual, a que hicieran cosas increíbles: el rector de un colegio, que había cometido un error mientras recitaba el Edicto Imperial sobre Educación, para compensar el desliz se suicidó. La policía ideológica y la policía especial recorrían el país arrestando a la gente ante la menor sospecha de que no fuese suficientemente leal u obediente, o que no fuera todo lo reverente que sería de desear. Los guardas de los tranvías que pasaban frente a los predios del palacio imperial, en Tokio, anunciaban el momento en que todos los pasajeros tenían que inclinarse como saludo; los colegiales hacían una reverencia ante el altar sintoísta portátil que contenía las palabras escritas del Emperador. Ésos eran los medios que empleaban los militares para mantener a la nación bajo su poder y la gente como yo y mis padres obedecíamos; en el fondo del corazón, uno podía haber disentido con ellos, y había mucha gente que lo hacía, pero era difícil y peligroso expresarlo: los que se resistían eran reeducados en campamentos especiales, y aquellos que se seguían resistiendo se veían relegados a las tareas más insignificantes. A los izquierdistas y comunistas los detenían y ponían en prisión.

Cuando terminó mi periodo de cuatro meses de entrenamiento militar, recibí el grado de teniente y me ordenaron regresar a la división Óptica de Yokosuka. Prontamente me destinaron para que ayudara en la supervisión de una unidad especial, a la que se había evacuado al

campo para trabajar en armas termoguiadas y en colimadores para visión nocturna. Nuestra base iba a ser una gran casa antigua de campo en Zushi, pequeño pueblo al sur de Kamakura que miraba hacia la bahía de Sagami. A nuestra unidad la dirigía un capitán y habían algunos otros oficiales de alto rango, además de otros dos o tres tenientes como yo, y unos pocos alférez. El teniente más antiguo era el oficial de servicio, una especie de gerente general: ése era yo; a bordo de una nave, habría sido el oficial de cuarto; tenía que atender todos los detalles de nuestra vida cotidiana, entre los que se encontraba la provisión de comida para el grupo, pero a pesar de las responsabilidades que tenía, encontré maravilloso el ambiente de la casa de campo. La casa estaba construida según el estilo occidental, revestida con estuco y con un jardín que constituía el patio; las compañías filmadoras la habían utilizado con frecuencia cuando deseaban una escenografía occidental para sus películas. La casa estaba construida al pie de un acantilado, inmediatamente arriba de la playa, y tomé un cuarto en el cercano hotel Nagisa —del que la armada también había tomado posesión, en calidad de residencia para oficiales— y a la mañana iba desde el hotel hasta la casa, caminando por la playa: parecía una incongruencia, porque, a veces, era tan pacífica como cualquier playa de verano y, sin embargo, estábamos exactamente debajo de la trayectoria de regreso de los B-29 que, en forma metódica, atacaban Tokio, Kawasaki y Yokohama casi todos los días, con bombas incendiarias y explosivos de alto poder.

Aunque yo era muy joven, en casa ya había recibido mucho entrenamiento sobre administración y pude cuidar de todo mi grupo. En nuestra unidad había escasez de alimentos y teníamos que emplear nuestro ingenio para conseguir lo suficiente como para poner la mesa. Un alférez muy sagaz, subordinado mío, inició una relación amistosa con el dueño de una pescadería de Zushi, que solía aparecer por la playa con frecuencia. Como miembros de la Armada teníamos derecho a una pequeña ración de *sake:* por eso, trocábamos nuestro *sake,* que era escaso, por un poco de pescado fresco, pero seguía siendo insuficiente alimento para los jóvenes, por lo que se me ocurrió otra idea: a través del correo militar envié una carta a mi familia, pidiéndole que me enviara un barril de salsa de soya y otro de pasta de frijol de soya, rotulados "Para Uso Naval". En ese entonces, la compañía Morita estaba fabricando pasta deshidratada de frijol de soya, para el ejército —los japoneses pueden prescindir de casi todo, menos de su sopa de frijol de soya— y productos a base de alcohol, para la armada: esta clase de envío no parecería anormal. Naturalmente, fue algo inicuo lo que hice pero, si bien estoy seguro de que fue una violación de los reglamentos, en esos días teníamos que ingeniárnoslas para vivir y creo que, de haberse objetado mi actitud ante un tribunal, yo la podría haber defendido con éxito. Cuando llegaron el *mijo* y la salsa de soya, los guardábamos como parte de nuestra preciosa provisión oculta. De ese modo, en circunstancias difíciles, nuestra pequeña unidad se mantuvo relativamente bien alimentada y feliz.

Yo pertenecía a un grupo que desarrollaba un proyecto especial; el grupo estaba compuesto por investigadores provenientes del ejército, de la armada y del sector civil, y todos ellos trabajaban en dispositivos termolocalizadores. Nos devanábamos los sesos por resolver el desafío, al habérsenos asignado la misión de ser originales y audaces en las ideas que se nos ocurrieran. Uno de los representantes civiles de nuestro grupo era un brillante ingeniero en Electrónica que, en ese entonces, estaba al frente de su propia compañía, un hombre que estaba destinado a ejercer gran influencia en mi vida: Masaru Ibuka es trece años mayor que yo, pero iba a convertirse en mi muy íntimo amigo, colega, socio y cofundador de la compañía que íbamos a crear: la Sony Corporation.

Ser parte de este grupo de desarrollo me resultaba muy emocionante: era joven y engreído, pero me había acostumbrado a estar con mis superiores. Nos habían reunido en un proyecto que se adelantaba a su época. Los componentes de nuestro pequeño equipo pasábamos mucho tiempo juntos y llegamos a conocernos muy bien pero no podíamos avanzar demasiado en el termolocalizador. (El proyectil norteamericano Sidewinder, que es una especie de dispositivo como el que estábamos tratando de fabricar, no surgió sino hasta muchos años después de la guerra.) Yo era nada más que un graduado universitario reciente pero, en nuestras reuniones conjuntas, me encontraba frente a renombrados profesores y oficiales del ejército, que se inclinaban sobre la mesa y preguntaban:

—¿Cuál es la opinión de la armada sobre este aspecto?

A lo cual tenía que responder, con la mayor seriedad posible:

—Bueno, caballeros, desde el punto de vista de la armada ... —en esos momentos agradecía el entrenamiento que me diera mi padre.

La contribución del señor Ibuka a este grupo fue importante: en su compañía, la Japan Measuring Instrument Company, había diseñado un poderoso amplificador que se estaba utilizando en un dispositivo que, por medio de la medición de cualquier perturbación en el flujo magnético de la tierra, podía descubrir un submarino a treinta metros por debajo de la superficie del agua. La unidad pendía de un avión y su componente clave era el amplificador de Ibuka, que era lo suficientemente poderoso como para descubrir y ampliar una frecuencia muy pequeña, de nada más que un ciclo por segundo, o dos, hasta alrededor de seiscientos, valor a partir del cual se captaba la frecuencia. Yo había leído que, cuando lo sometieron a las pruebas definitivas, este dispositivo descubrió veintiséis submarinos enemigos alrededor de Formosa, pero apareció en una etapa tan avanzada de la guerra que, para el momento en que el detector estuvo listo para su distribución entre las unidades de combate, no existían suficientes aviones disponibles para transportarlo. El Japón estaba perdiendo el control del aire, en tanto que las fuerzas norteamericanas seguían acercándose a las islas principales de nuestro archipiélago, sus tropas irrumpiendo en la cadena insular por el sur, y los bombarderos que diariamente iban destruyendo nuestras fábricas de aviones.

A medida que pasaba el tiempo, las incursiones aéreas sobre Tokio y por toda la zona industrial y militar de Kawasaki y Yokohama —exactamente al norte de nuestro fondeadero, que estaba en la península de Miura— se volvían más frecuentes. Cada vez que comenzaban las incursiones, las alarmas empezaban a aullar en torno nuestro y, aunque nunca fuimos bombardeados, siempre se nos puso en estado de alerta. Me parecía que, dado que nos encontrábamos al pie del acantilado, sería bastante difícil que nos alcanzara una bomba y, además, ¿quién podría querer bombardearnos, de todos modos?: no éramos una fuerza militar activa y estaba seguro de que los norteamericanos ni siquiera sabían que existíamos. El mío no era un razonamiento militar, pero era lógico; pensaba que si nos alcanzaba una bomba sería por accidente; por eso, reuní a todos para que escucharan lo que yo tenía en mente.

Lo expresé del modo más sencillo posible:

—De acuerdo con los reglamentos navales —dije— tenemos que levantarnos cada vez que suene la alarma, ponernos el uniforme y atender las bombas contra incendio. Pero, puesto que parece casi imposible que en este lugar nos bombardeen, no voy a despertarlos, ni siquiera si empiezan a sonar las alarmas contra incendios aéreos —eso pareció gustarles—. Por otro lado —les previne— si una bomba cae aquí, no hay nada que podamos hacer al respecto: en este caso, sería el final de todos modos —con alivio, mis colegas aceptaron mi razonamiento. Y, para que vieran que hablaba en serio, me mudé del hotel y, dándole un sesgo muy espectacular al asunto, llevé mis cosas a un cuarto del segundo piso de nuestra casa de campo. Esa actitud en modo alguno era valiente: me había dado cuenta de que no tendría sentido que los norteamericanos bombardearan un sitio como éste. Ya no realizábamos investigaciones importantes, por lo que parecía mejor dormir durante la noche que despertarse durante cada alerta y, debido a la falta de sueño tener que arrastrarse todo el día siguiente.

III

En julio y agosto de 1945, casi todos los días y todas las noches, se produjeron incursiones sobre la zona de Tokio-Yokohama. Podíamos observar los grandes B-29 plateados, que pasaban sobre nuestras cabezas después de sus acciones de bombardeo tierra adentro, y una batería antiaérea cercana abría fuego. A veces, desde nuestras ventanas podíamos ver cómo alcanzaban un B-29 que caía al mar. Había balas trazadoras que entrecruzaban el cielo, y cápsulas vacías por todo el suelo. Durante las incursiones podíamos sentir que la tierra se sacudía pero, con el paso del tiempo dormíamos durante la mayor parte de esas incursiones. Creo que no debería admitirlo, pero pasaron muchos años y creo que, actualmente el estatuto de limitaciones debe haber caducado.

Lo que me preocupaba mucho en ese entonces era que los militares no cejasen con la guerra, no importaba cuán mal estuviesen yendo las cosas, y que la península de Miura —que era donde se nos había apostado— se convirtiera en un sangriento campo de batalla, un campo de batalla hasta el último hombre para los militares fanáticos, el Bataán del Japón.[1]

Ahora sabemos que existió un plan de invasión, llamado "Olímpico", que estipulaba desembarcos en nuestra isla principal más austral, la de Kyushu, pero todos sabíamos que la concentración de blancos militares en nuestra zona sería demasiado importante como para pasarla por alto y que, si las cosas empeoraban mucho en el camino a Tokio se producirían muchos combates. Después de que cayó la bomba atómica supe que nos encaminábamos hacia la crisis. En los días posteriores al ataque atómico, muchos militares decidieron hacer viajes "oficiales" para visitar a sus familias. Pero, al ser el oficial de servicio, no me podía ir, aun cuando la situación se estuviera volviendo cada vez más inquietante

[1]Se refiere a la Península de Bataán, en una isla de las Filipinas, en la que, en la Segunda Guerra Mundial, el general MacArthur y tropas filipinas resistieron tres meses, con pocos víveres y parque, a fuerzas japonesas cinco veces superiores, antes de que los japoneses los derrotaran. *N. del T.*

y confusa. Un día, recibí órdenes de hacer un trabajo en Nagoya y, puesto que el hogar de mi familia estaba en las cercanías, solicité un día franco para visitar a mis padres. Mi solicitud se aprobó.

Recuerdo que, antes de partir, le anuncié a mis compañeros de oficialidad que era muy posible que la guerra terminara mientras yo estaba afuera: en ese caso, dije, nadie podía predecir lo que le ocurriría a nuestro puesto . . . incluso la armada podría ordenarnos que nos suicidáramos en masa. En ese caso, dije, yo no regresaría a unirme a ellos mientras obedecían esa orden final. Eso no era muy chistoso, y creo que un oficial de la armada Imperial Japonesa nunca debió haber dicho algo así a sus superiores, pero sencillamente tuve que decirlo. Uno de los tenientes se enojó mucho y aulló:

—¡Teniente Morita, ¿de qué está hablando?: si usted no regresa, se le acusará de deserción ante el enemigo! —esa era la peor amenaza que ese oficial podía concebir.

Me volví hacia él y repuse con calma:

—Cuando esta guerra termine, teniente, el delito de deserción ante el enemigo ya no va a existir.

Después de atender mi asunto oficial en Nagoya, me apresuré a volver a nuestro hogar ancestral en Kosugaya, en el que mi familia había vuelto a morar en ese entonces. La ciudad de Nagoya y la mayor parte de la prefectura de Aichi figuraban como blanco de la Fuerza Aérea norteamericana, debido a las plantas industriales allí situadas, entre las que figuraban fábricas de aviones —el famoso caza Zero se construía en Nagoya— y plantas constructoras de artillería antiaérea. Para julio, el bombardeo había destruido, o dañado gravemente, la mitad de los edificios industriales de Nagoya, y las estadísticas que se dieron a conocer algún tiempo después dijeron que, debido a los bombardeos incendiarios, el treinta y dos por ciento de la población había quedado "destechada": sencillamente no era seguro para los civiles, por lo que mucha gente que no tenía que estar en la ciudad se mudó como mis padres. Los bombardeos determinaron que millones de personas huyeran. En realidad, Nagoya padeció menos que Yokohama, donde el sesenta y nueve por ciento de la población quedó sin hogar, o que Kobe, donde la cifra fue cincuenta y ocho por ciento, o Tokio, con el cuarenta y seis. Esto representaba todo un agobio para los habitantes de las comunidades más pequeñas de Japón, en las que los refugiados estaban en busca de albergue.

Mi futura esposa permaneció en Tokio, con su padre y un hermano, y el resto de la familia fue a vivir con parientes en el campo. En Tokio sobrevivieron a los bombardeos en el estrecho refugio antiaéreo del patio trasero pero, una noche, su hermosa y antigua casa fue destruida por bombas incendiarias y, durante semanas, la que sería mi esposa y su padre vivieron en el refugio, al lado de los escombros que una vez fueran su hogar. La casa, que rebosaba de libros, ardió como brasa, pero dando tanto calor y durante tanto tiempo, que en el transcurso de muchos días, Yoshiko realmente coció las comidas sobre el rescoldo.

Fue al atardecer del 14 de agosto cuando me reuní con mi familia. Tuvimos un hermoso reencuentro, pero mi padre se veía preocupado: lo inquietaba la terminación de la guerra. Al igual que le ocurría entonces a la mayoría de los japoneses, durante largo tiempo mi padre había percibido que la guerra se había perdido, pero no tenía idea de cómo terminaría ni qué pasaría después. Me confió que estaba considerando la posibilidad de la evacuación hacia otro sitio, más distante. Le dije que hacer eso no tenía sentido porque, por lo que yo sabía y podía ver, allí estaban todo lo seguro que se podía estar, considerando la incertidumbre que teníamos sobre el futuro: nadie sabía qué esperar de los norteamericanos. Le dije a mi padre que esperaba que la guerra no continuara mucho más. Hablamos hasta bien pasada la medianoche y, después, exhausto, me quedé dormido.

A la mañana temprano, mi madre me sacudió para despertarme; parecía como si apenas hubiera dormido. Estaba agitada y, con gran excitación me aviso que, al mediodía, el emperador Hirohito iba a hacer un anuncio por radio. Era el 15 de agosto. Ya el anuncio mismo de que el Emperador le hablaría a la nación era pasmante. Algo extraordinario iba a ocurrir: el pueblo japonés nunca había oído la voz del emperador; de hecho, a la gente común no se le permitía mirarlo y, cuando viajaba en automóvil o en tren, la gente que se hallaba a lo largo de la ruta debía mirar hacia otro lado. Todos supimos que estábamos viviendo momentos históricos.

Debido a que, después de todo, era un oficial naval, me puse uniforme completo, incluido mi sable, y me puse en posición de saludo mientras escuchábamos la transmisión. En la radio había mucha estática y mucho ruido de fondo, pero la voz aguda y tenue de Su Majestad llegó bien.

Aunque el pueblo del Japón nunca antes había oído la voz del emperador, sabíamos que lo era. Habló en el idioma sumamente amanerado y anticuado de la corte[2] y, aun cuando no podíamos seguir con exactitud las palabras, sabíamos sobre qué era el mensaje, qué nos estaba diciendo y nos sentimos asustados y, al mismo tiempo, aliviados.

La guerra había terminado.

[2]Si bien, desde el punto de vista semántico, el idioma es el mismo en cuanto a raíces, gramática y demás, en el uso existía un idioma general, para el pueblo *(katakana)* y otro con expresiones y términos exclusivos para la Corte *(hira-kana)*: era una forma de mantener la neta separación de clases; además, al pueblo no se le enseñaba el lenguaje de Corte y, si alguien lo había aprendido, su uso "indebido" se castigaba con la muerte. *N. del T.*

PAZ

Nuestra nueva vida comienza

I

Súbitamente, nuestro mundo fue diferente: el emperador, que hasta ahora nunca había hablado directamente con su pueblo, nos dijo que el futuro inmediato sería muy duro; dijo que podíamos "facilitar la llegada de una paz grandiosa para todas las generaciones venideras", pero que lo teníamos que hacer "soportando lo insoportable y sufriendo lo insufrible". Instó al Japón a mirar hacia adelante: "unid toda vuestra fuerza para dedicarla a la construcción del futuro." Y desafió a la nación "a seguir el ritmo del progreso del mundo".

Sabía que mi deber era retornar a mi puesto y hacer lo que me exigieran. Aun cuando todos entendíamos que la guerra había terminado, nadie sabía qué pasaría después, y yo preveía una confusión en masa. Podía imaginar la situación en Zushi, entre los trabajadores de nuestra unidad, confusos e indecisos respecto de lo que se tenía que hacer. Los civiles eran todos muy jóvenes, y muchos de ellos eran muchachas. Esa gente era mi responsabilidad, ya que era el oficial de servicio, y consideré prudente enviarlos a su casa lo más pronto posible. No sabíamos si habría un periodo difícil de ocupación o cómo se trataría a los militares japoneses: ¿los arrestarían a todos y los pondrían en prisión?

Dije a mi madre:

—Sea lo que fuere que ocurra debo regresar —y le pedí que preparase algo de comida para el camino.

Hizo una provisión de albóndigas de arroz cocido y las envolvió, de modo que las pudiera llevar en mi bolsa. Pensé que, si no funcionaban ni autobuses ni trenes, podría tardar tres días en regresar a mi base; supuse que la mayor parte de los transportes locales no funcionaban y que tendría que conseguir vehículos por mi cuenta. La comida escasearía en el camino. Durante unos seis kilómetros manejé una bicicleta prestada, hasta llegar a la estación local de trenes y, debido a que era un oficial, no tuve problemas para comprar un pasaje en el tren nocturno. Me senté y esperé, suponiendo que tendría una larga vigilia pero, para sorpresa, el tren llegó a la hora exacta —muy japonés, pensé— y subí previendo una dificultad o búsqueda de asiento, pero descubrí que el

tren llevaba muy pocos pasajeros; estaba pulcro, limpio y confortable, por lo que el viaje de vuelta a Zushi, y a mi unidad, fue fácil. Y todavía tenía, para comer, la mayor parte de una provisión de albóndigas de arroz para tres días.

Mi misión resultaba más fácil que lo que pensé que sería . . . o, por lo menos, resultaba diferente. Si bien no lo veía de primera mano, por todo el Japón había confusión y miedo y, tal como lo había esperado, se produjeron algunos conatos militares para evitar la rendición; uno de ellos muy cerca, en Atsugi, donde el capitán de la armada Yasuna Kozono, comandante de grupo aéreo, reunió a sus hombres y les dijo que rendirse sería una traición. Varias unidades de aviación sitas en la zona amenazaron con organizar ataques suicidas contra la flota norteamericana, cuando ingresara en la bahía de Tokio para aceptar la rendición, y la oficina de Asuntos del Aire inmediatamente tuvo la precaución de ordenar que se quitaran las armas de todos los aviones y se vaciaran los tanques. Tal como había temido, ocurrieron otros incidentes, pero ninguno resultó ser la gran batalla desesperada que yo esperaba de la armada. Mucho más tarde, nos enteramos de que intentaron evitar que se emitiera el mensaje del emperador: algunos oficiales jóvenes habían planeado ocupar el palacio imperial, para alentar al ejército para que se les uniera contra la rendición; una pequeña banda de rebeldes atacó la residencia oficial del primer ministro, y sólo merced a su rapidez mental, Kantaro Suzuki, el primer ministro, pudo escapar de su residencia privada mediante una salida de emergencia. Los rebeldes también buscaron al guardasellos imperial, marqués de Kido, pero éste se hallaba a salvo dentro del palacio imperial. Algunos aviadores del ejército y de la armada volaron sobre la zona de Tokio, dejando caer panfletos que convocaban a los ciudadanos a la resistencia, diciéndoles que la declaración del emperador no era válida. Algunos oficiales del ejército se suicidaron para protestar contra la rendición pues, desde un punto de vista técnico, los ejércitos aún estaban invictos, aunque se habían padecido atroces pérdidas: en la guerra habían muerto no menos de dos millones setecientos cincuenta mil soldados, marinos y pilotos japoneses. Al final, hasta los fanáticos de los militares tuvieron que inclinarse ante lo inevitable, "para soportar lo insoportable".

Estuve de vuelta en la unidad el 16 de agosto, y algunos de mis colegas de la oficialidad reaccionaron con sorpresa al verme . . . especialmente el oficial al que le había dicho con sarcasmo que no volvería, si se ordenaba el suicidio: ese hombre no me conocía bien, pensé. Todos los oficiales parecían estar en una especie de aturdimiento.

Desde sus bases en todo el Japón, muchos soldados pronto estuvieron camino a casa, y comenzaron a atestar trenes y autobuses. Para algunos de ellos resultaba difícil entender la rendición. Si bien la mayor parte del ejército japonés desplegado en los teatros de operaciones estaba invicto, se había extendido demasiado por todo el Asia, debilitándose. La retahíla de espantosas pérdidas en Leyte, Iwo Jima, Saipán y Okinawa, y el mayor poderío aéreo lanzado por Norteamérica contra las

islas internas del archipiélago japonés, más el empleo de armas atómicas, eran prueba suficiente de que la guerra no se podía ganar. Y naturalmente, cuando la Unión Soviética entró en guerra con el Japón, después de la bomba de Hiroshima, surgió el gran temor de que nuestro antiguo enemigo hipotético aprovechara nuestra debilitada situación e intentase ocuparnos. Los soviéticos se apoderaron de la mitad sur de la isla Sajalin, y de cuatro islas inmediatamente al norte de Hokkaido —la más próxima está a la vista del territorio central del Japón—, y todavía las retienen. En 1972, Estados Unidos devolvió Okinawa —que había capturado en 1945— a la soberanía japonesa.

En 1945, los rusos irrumpieron en Manchuria —nuestro amortiguador contra ellos durante tantos años—, cuando nuestras fuerzas eran relativamente escasas y debilitadas, incapaces de defenderse contra los muy pesados tanques blindados rusos. Cundió el caos, cuando civiles y soldados japoneses trataron de escapar de los rusos pero, al final, alrededor de quinientos mil soldados nipones cayeron prisioneros y se les envió a campamentos de trabajo forzado de Siberia y otros sitios de la Unión Soviética. Algunos de esos soldados permanecieron como prisioneros, y virtuales obreros esclavizados, durante un periodo tan prolongado como doce años. En la confusión, muchas familias de japoneses que estaban en Manchuria quedaron divididas: a los huérfanos los tomaron los chinos y, en algunos casos padres japoneses impedidos de huir pudieron persuadir a familias chinas para que se hicieran cargo de sus hijos. Aún hoy, cuatro décadas después de la guerra, todos los años se traen al Japón ciudadanos chinos que creen ser hijos separados de sus padres en la confusión de la derrota, y se les ayuda en la búsqueda de sus parientes. Lo sorprendente es que algunos todavía se las arreglan para localizar a sus envejecidos padres o a otros miembros de la familia y lo hacen, a veces, diciéndoles lo poco que recuerdan de su vida antes de la separación, o mediante alguna cicatriz u otra seña identificatoria. Pero, como es natural, a medida que pasan los años, cada vez hay menos de esos padres con vida. Están los que, aún hoy, dicen que la decisión de rendirse que tomó el emperador se debió casi tanto al temor de los soviéticos —el temor de que pudieran invadir las islas interiores del archipiélago o que incendiaran el país, como se le había hecho a Alemania— como a los horribles sucesos de Hiroshima y Nagasaki.

Para la mayoría de los japoneses, la finalización de la guerra fue un gran alivio, así como una tragedia nacional. Los periódicos japoneses informaron sobre el comienzo de la Ocupación, y lo hicieron con artículos que describían a ésta, y a los ocupantes, de una manera sorprendente. La agencia de noticias Domei, por ejemplo, describió a un grupo de aviadores navales norteamericanos como "muy alegres y agradables; ni en su modo de hablar ni en sus modales exhibían actitud alguna de jactancia por su victoria . . . La actitud agradable, evidenciada por estos pilotos es algo que, de ahora en adelante, todo japonés tiene que tener presente cuando entre en contacto con las fuerzas de ocupa-

ción de Estados Unidos". Algunos japoneses hasta brindaron por la llegada de los norteamericanos, pero la mayoría los miraba con algo de temor y recelo.

Mientras tanto, no teníamos órdenes. Esperamos durante días, con nada más para hacer que tomar *sake*. La primera orden que llegó nos dijo que quemáramos nuestros documentos importantes y, en ocasiones, pienso que fuimos demasiado diligentes para cumplirla. Quemé todos mis papeles, incluyendo todos mis informes y todos los datos provenientes de mis experimentos; tenía algunas libretas y registros personales, y los quemé también, aunque, desde entonces, a menudo pensé que habría sido muy interesante el tenerlos ahora, y que había sido un tonto al quemarlos. Más tarde, recibimos un mensaje que nos ordenaba conservar algunas clases particulares de datos, pero era demasiado tarde: todo se había convertido en humo. En esos días, por todo el Japón mucha gente estaba quemando sus registros, porque nadie sabía cómo nos tratarían los norteamericanos, en nuestra calidad de pueblo conquistado, y si buscarían pruebas incriminatorias. Los periódicos quemaban sus archivos fotográficos; algunas compañías se deshacían de sus registros ... todo, innecesariamente. Algunas personas realmente enterraban en el jardín papeles importantes y antecedentes de familia: era un ejemplo de cuán confusas eran las cosas en todo el país, y no sólo en el cuartel general de la armada. También se nos ordenó destruir toda maquinaria importante, pero no teníamos máquina especial alguna; ni siquiera teníamos armas. Después, al final, llegó una orden que me autorizaba a enviar a su casa al personal de trabajo. Era la orden que yo estaba esperando, pero cumplir la misión era más difícil que ordenar que se hiciera: faltaba transporte para los trabajadores comunes y corrientes; las familias de algunos de los miembros de nuestro personal estaban separadas y viviendo en zona de evacuación, muy lejos de su hogar normal, yo tenía que plantear cómo haría para que esta gente se desplazara, y tenía que plantearlo pronto. ¿Cómo podríamos hacerlo sin medios de transporte ni alimentos? El alférez que descubrió al comerciante de pescados que los intercambiara con nosotros por *sake* y pasta de frijol de soya, se me presentó con una idea novedosa.

Nos dimos cuenta de que el mobiliario de oficina y el equipo de laboratorio que teníamos eran valiosos, quizá más valiosos que el dinero, en época de escasez de guerra. Nos habían dicho que los destruyéramos. En algunas unidades, los hombres se llevaban estos bienes a su casa y los vendían en el mercado negro. Sobre la base de una pista que nos dieron los usureros, fuimos a la compañía transportadora más grande de la zona y cambiamos la cantidad de acumuladores eléctricos que habíamos estado usando en estos experimentos, por el envío de equipaje a la casa de nuestros empleados: la compañía necesitaba desesperadamente las baterías para sus camiones, y estuvo encantada de hacer el canje. Para complementar la oferta, agregamos parte del equipo de oficina, las gavetas y los escritorios. En Zushi, el jefe de estación de los Ferrocarriles Nacionales también estuvo muy contento de recibir mue-

bles navales usados de oficina, a cambio de la mayor parte de los pasajes en tren expreso y del transporte de equipaje que necesitábamos para nuestro personal civil.

Primero envié a sus casas a los estudiantes secundarios y a las mujeres jóvenes. Corrían rumores de que a los oficiales de la armada se les podría declarar criminales de guerra y que a los civiles se les podría arrestar. Pensé que eso sería improbable e ilógico, ya que ni siquiera habíamos combatido contra los norteamericanos, pero esta clase de temor era típico en la confusión que reinaba, y pensé que lo mejor era hacer que nuestra gente llegara pronto a su casa, por las dudas. No teníamos idea de cuál sería la conducta de las tropas norteamericanas, así que quisimos que las mujeres estuvieran en sus casas. Debido a que había tal escasez de ingenieros durante la guerra, a nuestra unidad se le había enviado un grupo de estudiantes de Ciencia del tercer año del ciclo secundario superior, alrededor de veinte de ellos, y estos muchachos muy jóvenes también se contaron entre los primeros que quise enviar de vuelta a su hogar. Pero dos de los muchachos no tenían hogar al volver, ya que sus padres estaban viviendo en Corea o Manchuria, no puedo recordar en cuál de esos sitios por lo que los envié a mi casa. Les di una carta para mi madre, en la que le decía:

—No puedo decirte cuánto tiempo se nos mantendrá aquí; hasta podría ser que los norteamericanos nos maten. Así que por favor, cuida de estos dos muchachos.

Más tarde mi madre me reprendió diciendo:

—¿Por qué nos enviaste dos tremendos comelones, en un momento en que no había arroz?

Durante muchos días, antes de que arribaran nuevas órdenes, nos sentábamos sin hacer nada. Después de que enviamos a todos los muchachos y chicas de vuelta a su hogar, no nos quedó nada por hacer. Con un telescopio inspeccionábamos las naves norteamericanas que seguían llegando a la bahía de Sagami, antes de que fuesen a la bahía de Tokio para la firma del documento de rendición, a bordo del buque norteamericano *Missouri*. Era una visión notable: parecía como si toda la armada de Estados Unidos hubiera entrado en la bahía justo frente a nosotros. Estaba ansioso por largarme de ahí y, cuando llegó el momento, tomé el primer tren a casa. Fue todo un reencuentro, porque mis dos hermanos regresaron a casa prácticamente al mismo tiempo, y todos lo hicimos sanos y salvos, para gran alegría de mi padre y mi madre. Pudimos cumplir con nuestro deber y volver a casa sin lesiones físicas; también habíamos evitado el fanatismo que pareció atrapar a gran parte de la juventud del Japón de aquellos días, a la que se le había inculcado la adoración al Emperador y la idea de la Muerte Gloriosa. En el Japón a menudo hablamos de un clima, o de una atmósfera psicológicos que, en ocasiones, surge y parece arrastrar a la gente a la realización de una actividad unánime, como si todos estuviesen respirando la misma clase especial de aire. Durante la guerra, las autoridades aprovecharon este rasgo, iniciando movimientos a los que la gente se debía ofrecer

como voluntaria ... como ocurrió en la clase de mi hermano menor, en el ciclo básico secundario: muchos vehementes jóvenes japoneses se dejaron atrapar por esa atmósfera y se ofrecieron como voluntarios, pero muchos jóvenes piloto kamikaze[1] quedaron frustrados por no haber podido llevar a cabo su vuelo final, más tarde vivieron para estar agradecidos por no haber tenido la oportunidad. Cuando el emperador habló al pueblo y recorrió el Japón después de la guerra, en calidad de símbolo de la nación, una especie de figura paterna reverenciada en vez de un dios, empezó a retornar una apaciguante sensación de normalidad. Ahora que la guerra había terminado, para mucha gente fue como si el país hubiese padecido un gigantesco desastre natural.

El nuevo periodo de paz fue extraño. Los bombarderos ya no atacaban más, pero en muchas ciudades ya no quedaba nada para bombardear: en el corazón de ciudades como Osaka, Nagoya, Yokohama y Tokio sólo permanecían en pie los resistentes edificios de hormigón armado o piedra; las endebles casas, tiendas y fábricas hechas de madera y papel habían ardido como yesca seca, bajo la lluvia de bombas incendiarias que los B-29 habían dejado caer en enormes enjambres. Las brechas antiincendio que se habían abierto a través de algunos vecindarios, para contener los daños, habían sido inútiles, porque los vientos, y las brasas que volaban, pronto pasaron por encima de esas defensas. En Tokio, menos de la mitad de la población que había antes de la guerra —de siete millones de almas— permaneció en la ciudad después de que comenzaron los bombardeos; casi cuatro millones habían ido al campo o a ciudades más pequeñas. Para Tokio, la calamidad fue peor que el terremoto de 1923, pero la devastación ocasionada por el fuego fue similar, por lo que algunos residentes tuvieron, en el transcurso de su vida la oportunidad de ver la ciudad destruida dos veces.

Al finalizar la guerra, sólo funcionaba el diez por ciento de los tranvías urbanos; solamente habían sesenta autobuses en condición operativa, y nada más que un puñado de automóviles y camiones. A la mayoría se les había adaptado al funcionamiento con carbón y madera, cuando los combustibles líquidos se agotaron. Las enfermedades se extendían sin control y el índice de tuberculosis se hallaba alrededor del veintidós por ciento. A los hospitales les faltaba todo, incluyendo vendaje, algodón y desinfectantes. Los estantes de las grandes tiendas estaban vacíos o contenían muchos productos inútiles que no se vendían, como arcos de violín y raquetas de tenis sin hilos. Algunos cinematógrafos estaban abiertos, y pasando películas, estaban atestados de gente que no tenía cosa alguna que hacer, ni sitio alguno al que ir, y que durante algún par de horas, quería distraer la mente de sus desgracias.

La familia Morita fue afortunada, porque no habíamos perdido ningún miembro durante la guerra y las oficinas y la fábrica que la Compañía

[1]Kamikaze quiere decir "viento divino": eran pilotos que manejaban verdaderas bombas voladoras, aviones cargados de explosivo y diseñados para estallar al chocar contra un blanco enemigo, típicamente, los buques de guerra norteamericanos. *N. del T.*

tenía en Nagoya, y nuestra casa incluso, sobrevivieron sin daños serios producidos por los bombardeos. Después de los primeros días de reencuentro y descanso empezamos a discutir sobre el futuro y, en especial, sobre el mío, en calidad de hijo varón mayor. Mi padre aún estaba muy sano y robusto y al frente de la empresa y, en realidad, en esos momentos no tenían mucha necesidad de mí en la compañía Morita. Durante la guerra, la fábrica había seguido operando para las necesidades bélicas, produciendo mijo en polvo y alcohol y, por eso, la empresa se hallaba en condiciones operativas. Mientras estuve en casa hice algunas sugerencias para introducir mejoras, pero en la fábrica no me necesitaban: con mi padre y su plantel regular, ya tenía suficientes administradores. Además, yo tenía nada más que veinticuatro años y todos estaban de acuerdo en que habría mucho tiempo para que más adelante yo me incorporara a la compañía.

Durante mis primeras semanas en casa recibí una carta del profesor Hattori, el profesor de física que me había aconsejado tan bien en el colegio secundario: me decía que se había pasado al departamento de física del Instituto de Tecnología de Tokio, y que estaba ayudando a crear una escuela especial para los estudiantes desplazados, los cuales la guerra les había interrumpido la educación en ciencias. El problema de Hattori era la escasez de profesores y me invitaba —me instaba con vehemencia— a incorporarme a la facultad. Pensé que era una gran idea, porque me mantendría en el campo de la física y me llevaría a Tokio, donde yo tenía la esperanza de tener otras posibilidades de encontrar un trabajo interesante, ahora que se habían abolido la armada y toda la institución militar japonesa. Obtuve el consentimiento de mis padres para tomar el trabajo de profesor y, por suerte, mientras me encontraba aún en casa, logré establecer contacto con Ibuka, el brillante ingeniero con el que había trabajado en el equipo del proyecto de investigación; estaba fundando un nuevo laboratorio en Tokio.

En aquellos últimos meses de la guerra yo había mantenido contacto infrecuente con Ibuka. A medida que la guerra se aproximaba a su fin, a Ibuka se le había vuelto cada vez más difícil llegar a nuestra casa de campo, porque había mudado su fábrica a la prefectura de Nagano, a varias horas por tren al noroeste de Tokio, debido a que la fábrica y el laboratorio de Tokio estaban situados en una zona blanco de bombardeos, en la que había muchas fábricas pequeñas. Para celebrar reuniones, Ibuka viajó muchas veces a mi laboratorio de Zushi, pero yo también había hecho viajes al manzanar de Nagano, donde estaba situada la nueva fábrica de Ibuka. Un día, en Nagano, empecé a conversar con mi amigo respecto de qué haríamos después de la guerra, cuando me di cuenta de que ambos, debido a que escuchábamos las emisiones radiales de onda corta, sabíamos que la guerra estaba perdida.

Ibuka tenía otra información interna: su suegro era Tamon Maeda, mano derecha del príncipe Fuminaro Konoe; Konoe había sido varias veces Primer Ministro del Japón y había luchado contra la camarilla militar que, en última instancia, dominó el gobierno y precipitó al Japón a la

guerra. Más tarde a Maeda se le escogló como primer ministro de Educación del Japón de posguerra pero, seis meses más tarde, se le atrapó en una de las purgas y se le obligó a renunciar, porque había estado relacionado con funcionarios del gobierno de la época de la guerra. Hacia el final del conflicto, Maeda perdió su hogar de Tokio en los bombardeos y se mudó a la ciudad montañesa de vacaciones de Karuizawa, no muy lejos de Nagano. Ibuka lo visitaba allí con frecuencia y, en estas reuniones, se enteró de mucho de lo que estaba ocurriendo, tanto en el aspecto diplomático como en el militar.

La compañía que dirigía Ibuka se llamaba Nihon Sokuteiki o sea, Compañía de Instrumentos de Medición del Japón, la fábrica estaba en la prefectura de Nagano y entonces empleaba a mil quientas personas, que elaboraban pequeños elementos metálicos que controlaban la frecuencia de los dispositivos de radar: estos dispositivos tenían que oscilar a mil ciclos por segundo, exactamente, e Ibuka tuvo la ingeniosa idea de contratar estudiantes de música, que tenían un fino sentido del tono, para determinar la precisión de los elementos, comparándola con un sencillo diapasón de mil ciclos. Menciono esto como ejemplo de la frescura y de la inventiva de este hombre, que tanto me impresionó y me hizo querer trabajar con él.

Pero allí afuera, en el campo, sin hacer otra cosa que producir componentes en grandes cantidades Ibuka no se sentía satisfecho desde el punto de vista profesional. Le dijo a Taiji Uemura —que era el presidente de la compañía— que deseaba volver a Tokio y, con renuencia, Uemura lo dejó ir y después le ofreció ayuda para que estableciera su propia empresa. El ingeniero tenía otro amigo, que era dueño de lo que quedaba de un gran almacén llamado Shirokiya, en Nihonbashi, en pleno corazón del centro de Tokio. El edificio había sido blanco de los bombardeos porque, en el sótano, había una fábrica de válvulas de vacío.

En este antiguo edificio, vacío y desnudo que se erguía entre los escombros y la devastación de los hogares y tiendas del pasado del próspero centro comercial de Tokio, Masaru Ibuka inició la Tokyo Tsushin Kenkyusho, los Laboratorios de Investigación sobre Telecomunicaciones de Tokio, con siete empleados provenientes de la antigua fábrica de Tokio, que ya antes se habían mudado con Ibuka a Nagano. A duras penas se acomodaron en lo que fuera la sala de los operadores telefónicos, en el tercer piso del edificio y más tarde, ocuparon el séptimo. En una oportunidad, Ibuka me dijo que el resto de los empleados que originalmente había mudado de Tokio al principio, no quiso regresar, porque en esa ciudad había muy pocos sitios en los que vivir y la comida era escasa; también sabían que en las arcas de la compañía había muy poco dinero en ese entonces y que, en el mejor de los casos, a la nueva compañía le aguardaba un futuro muy incierto.

Todos los recursos de Ibuka estaban en sus propios bolsillos y en su cabeza.* El pequeño grupo se sentó a conferenciar en el ambiente de

*(Había un poco de efectivo, resultado de la venta de voltímetros fabricados por la antigua compañía de Ibuka).

presivo del edificio en ruinas y, durante semanas, trataron de resolver a qué clase de negocios se podría dedicar esta nueva empresa, con el objeto de obtener dinero para operar. En aquellos días, lo único que prosperaba era el mercado negro y era el único sitio en el que podían obtener algunos componentes. Las compañías electrónicas principales que ya estaban impuestas en el mercado, estaban empezando a trabajar y tenían muy poco interés en venderle piezas a un competidor. La idea de Ibuka era construir algo nuevo pero, primero, la compañía tenía que establecer una base financiera. En las primeras conferencias se sugirieron muchas ideas extrañas: uno de los miembros del equipo dijo, por ejemplo, que, puesto que la mayor parte del centro de Tokio se había incendiado y estaba arrasado, la compañía debía de alquilar un terreno baldío y abrir una cancha de golf en miniatura; el razonamiento era que la gente necesitaba esparcimiento; los cinematógrafos colmaban su capacidad y todo el mundo necesitaba una vía de escape. Otro miembro sugirió que el negocio de los alimentos era un medio seguro para tener dinero, y que, a lo mejor, las tortas dulces de pasta de frijoles podían ser una buena línea de producción.

En realidad, los alimentos estaban en la mente de todos, y por eso, el grupo finalmente decidió trabajar en una sencilla cocina eléctrica de arroz, pero nunca la perfeccionaron, si bien hicieron muchos modelos experimentales. El dispositivo era una sencilla batea de madera con electrodos espiralados en el fondo; dependía de la conductividad del arroz mojado para completar el circuito eléctrico y calentar el cereal: la idea era que, cuando el arroz estuviera cocido y se empezara a secar, se perdiera la conductividad, el circuito eléctrico se detendría en forma automática y el consumidor podría sentarse a comer. Pero nunca fue posible obtener resultados constantes: Ibuka y su personal trataron de comer el arroz así tratado pero, en ocasiones, estaba sobrecocido y, en otras, semicrudo. Se rindieron. Hasta pensaron en un dispositivo para la cocción del pan, basado sobre el mismo principio de la conductividad —la masa húmeda cerraría el circuito, entre los extremos metálicos de una caja de madera— pero en realidad nunca llegaron a producirlos. Por último comenzaron a trabajar las esposas cosiendo los alambres a la tela para producir almohadillas calefactoras. Las almohadillas se popularizaron en las ferias de las calles, proporcionaron algo del dinero que tanto se necesitaba, para las familias de los empleados de la compañía.

Pero Ibuka no se había mudado a Tokio para dedicarse a hospedar gente o producir los alimentos, ni para vender almohadillas calefactoras de fabricación casera. Tenía una idea mucho más fascinante: como durante la guerra los receptores de onda corta estuvieron estrictamente prohibidos, se había generado un agudo interés por escuchar las emisiones en ese tipo de onda; ahora que ya no era ilegal, quizá se pudiera satisfacer la demanda. Eso es lo que calculaba Ibuka. Durante la guerra, la radio era muy importante para oír los alerta de incursión aérea y para obtener otras informaciones, y la gente había cuidado muy

bien de sus aparatos, pero sólo podían recibir transmisiones normales en AM, en la banda de onda media. Así que Ibuka diseñó una unidad adaptadora para onda corta, que consistía en una cajita de madera y en un sencillo circuito de radio, que solamente necesitaba una válvula de vacío; este adaptador se podía conectar, de modo muy simple, con cualquier radio común convirtiendo la unidad para la recepción en onda corta. Para obtener las válvulas, algunas de las cuales eran muy caras, los empleados tuvieron que recurrir al mercado negro, pero el producto adquirió mucha popularidad y eso aumentó la confianza de los que trabajaban en la Tokyo Tsushin Kenkyusho.

Maeda tenía un amigo en el periódico más grande de Japón, el *Asahi Shimbun*, llamado Ryuzo Kaji, quien escribía una columna fija que se llamaba, literalmente, "Lápiz Azul". En esos días, el periódico *Asahi* consistía en nada más que una página, debido a la falta de papel para la impresión, pero el artículo del 6 de octubre de 1945 brindó una generosa promoción a la compañía:

> Una buena noticia referida a los receptores hogareños: con una sencilla modificación, podrán recibir las señales en onda corta. El señor Masaru Ibuka, otrora profesor del departamento de Ciencias e Ingeniería de la Universidad de Waseda, y yerno del ministro de Educación Tamon Maeda, hace poco colocó el cartel indicador del Laboratorio de Investigación sobre Telecomunicaciones de Tokio, en el tercer piso del Shirokiya, en Nihonbashi. Por causas que nada tienen que ver con lo comercial, el señor Ibuka se propuso difundir el empleo de receptores de onda corta, mediante la conversión de los receptores comunes a través del empleo de un dispositivo adicional. En el caso del receptor superheterodino de razonablemente alta calidad, con nada más que una sencilla conversión se le puede transformar en un buen receptor de onda corta. En el caso de los equipos que estén un escalón por encima del mencionado se puede recibir la onda corta de alta frecuencia con la instrumentación de un dispositivo adicional.

El artículo prosiguió con la predicción de que, con el paso del tiempo, las autoridades de Ocupación permitirían las emisiones privadas, y el perfeccionamiento de los equipos existentes de radio sería esencial, debido al "embrollo de cables" que se esperaba que se produjera cuando las muchas estaciones nuevas empezaran a transmitir. La nota sugería que "mediante el empleo de un dispositivo adicional, los límites se pueden ampliar de modo que aun éstos se vuelvan audibles". Al referirse a Ibuka, decía que: "en un tiempo administró una compañía de armamentos, pero ahora quiere convertir esa tecnología en la que está tan familiarizado, en algo a lo que se le puede dar buen uso: está empezando de nuevo como erudito local. Acepta cualquier clase de consulta, incluidas las concernientes a la reparación de los receptores comunes."

Pero Kaji había entendido algunas cosas mal: Ibuka no había estado en el negocio de las armas y tampoco estaba demasiado ansioso por hacer reparaciones de receptores viejos y, naturalmente, si la empresa no era comercial, no se debía a una elección: Ibuka realmente necesitaba el dinero para seguir pagando a los empleados. Tuve la suerte de leer la edición del periódico para Nagoya del 6 de octubre y me alborozó recibir la "buena noticia" sobre mi amigo Ibuka. Le escribí de inmediato para decirle que me gustaría visitarlo y ofrecerle ayuda para su nueva empresa y que lo apoyaría de cualquier modo que estuviera a mi alcance. Me respondió de inmediato, invitándome a visitarlo y me adelantó que pagaba los sueldos del personal de su propio bolsillo y que estaba buscando fondos.

Viajé hasta Tokio para hacerme cargo de mi nuevo puesto de profesor y, después de instalarme en la casa de un amigo, en el borde oeste de Tokio —una zona menos dañada por los bombardeos que la del centro—, sin pérdida de tiempo fui a buscar a mi amigo Ibuka en Nihonbashi: la casa matriz de su nueva empresa que instalada en el casi destruido edificio tenía un aspecto patético. Pero el rostro de Ibuka irradiaba, y él y sus empleados estaban felices de poder trabajar, en un momento en el que tan pocas personas sabían qué sería de ellas.

Como sabía que Ibuka tenía problemas con los sueldos, se me ocurrió la idea de que yo podría trabajar en la compañía parte de mi tiempo y enseñar durante el resto: de este modo, Ibuka no tendría que pagarme mucho, yo tendría mi salario de docente y ambos podríamos arreglarnos con lo que tuviéramos. Hablamos largo rato respecto de iniciar nuestra propia compañía —ambos habíamos estado pensando en eso desde que nos conocimos— y finalmente, en marzo de 1946 decidimos que lo haríamos cuando pudiéramos resolver los detalles. Así que ahí estaba yo, instructor universitario que figuraba en la nómina de sueldos del Estado, investigador de tiempo parcial en la nueva compañía de Ibuka, con planes para formar nuestra propia compañía. Tanto Ibuka como yo nos dimos cuenta de que, antes de que pudiéramos formar de modo efectivo la nueva empresa, había que tomar en cuenta la delicada cuestión de mis obligaciones para con mi familia. Así que, en abril de 1946, me reuní con Ibuka y Maeda —que había renunciado a su puesto de ministro de Educación— en el tren nocturno que iba a Kosugaya, donde intentaban pedirle a mi padre que les brindara su ayuda en la nueva compañía, al permitir que me uniera a ella: sentían el deseo de demostrar su cortesía hacia mi padre, porque sabían lo que significaba apartar un primer hijo varón del negocio al que se dedicaba la familia.

En el Japón se considera algo serio hacer que un hijo —y, en especial, el primer hijo varón— abandone su casa y el ambiente de su familia para llevarlo, en forma permanente, a una nueva atmósfera en el mundo de los negocios; en algunos casos, era casi como si se realizara una adopción. Hoy, la práctica de discutir formalmente con los padres un plan de esta naturaleza se mantiene en algunos círculos comer-

ciales, especialmente en pequeñas empresas. Pero aun en las grandes compañías, cuando se incorpora un joven, se tienen en cuenta los antecedentes de su familia y además de las recomendaciones y las promesas tácticas que se hacen por ambas partes. Los compromisos son genuinos porque cubren toda una vida de trabajo y no tan sólo un empleo fortuito de pocos años, como en algunos países en los que hay mucha más movilidad de la mano de obra. En realidad, yo estaba adquiriendo otra familia y otras responsabilidades.

Nuestro viaje fue incómodo: en el anticuado vagón de pasajeros había ventanas rotas y tuvimos que soportar las ráfagas de aire frío, humo y hollín, pero la bienvenida que nos brindaron en la casa en Kosugaya fue muy cálida. Hace poco, Ibuka dijo que todavía recuerda el recibimiento de mi familia, "aun cuando sólo fuera con pan —la familia Morita era dueña de una panadería y el pan era hermoso— y lo sirvieran con mantequilla, mermelada y té": incluso estas cosas eran lujos, como desagradable consecuencia de la guerra; a duras penas había suficiente de los artículos de primera necesidad; del escaso arroz que tenían los japoneses les daban de comer un solo grano por vez a sus hijos más pequeños. La mayor parte de la gente tenía dificultades para tan siquiera conseguir arroz. Debido a la necesidad, durante la guerra la gente se había acostumbrado a mezclar cebada, y hasta papa, con el arroz que se pudiera conseguir. La guerra había llevado a la bancarrota, y desmoralizado a la nación y, aquellos últimos días, millones de almas luchaban por mantenerse en un magro nivel de subsistencia básica.

Después de las convenciones sociales, Ibuka y Maeda hablaron con mi padre de la nueva empresa y de lo que esperaban conseguir, y le explicaron que mi presencia era absolutamente indispensable en la sociedad que iban a constituir. Cuando terminaron, todos aguardamos con ansiedad su reacción. Era obvio que mi padre estaba preparado para cuando llegara este momento: con muy poca vacilación, dijo que esperaba que yo lo sucediera como cabeza de la familia y que también había tenido la esperanza de que yo me hiciera cargo de la empresa familiar. Después, se volvió hacia Maeda e Ibuka y dijo:

—Pero si mi hijo desea hacer otra cosa para desarrollarse o para utilizar sus aptitudes, debe hacerlo —me miró y sonrió—. Vas a hacer lo que más te guste —dijo.

Yo estaba encantado; Ibuka estaba perplejo y más tarde me dijo:

—Pensé que iba a ser más difícil conseguirte.

Mi hermano menor, Kazuaki —que entonces estaba estudiando en la universidad de Waseda, en Tokio— se ofreció como voluntario para encargarse, cuando llegara el momento en que nuestro padre se retirase, de la destilería de *sake* de la familia Morita. Hubo sonrisas por doquier. Todos estaban aliviados y felices.

Una vez de vuelta en Tokio, mancomunamos nuestros recursos para la fundación de nuestra nueva compañía, la *Tokyo Tsushin Kogyo*, o Compañía de Ingeniería de Telecomunicaciones de Tokio: ascendía

a unos quinientos dólares. No era una suma principesca, ni siquiera adecuada. Pronto nos quedamos sin dinero y, en aquel entonces, con frecuencia recurríamos a mi padre para que nos hiciera préstamos, tenía fe en nosotros y nuestra nueva compañía, y no insistía en que se lo devolviéramos. Por eso, decidí darle acciones de la empresa: para mi padre resultó ser una inversión inteligente, porque su fe se vio bien recompensada. Las acciones se sumaron y se convirtió en uno de los principales accionistas de la compañía.

Si bien yo valoraba el ingreso de mi trabajo como profesor en el Instituto de Tecnología de Tokio, mi espíritu no estaba puesto en la enseñanza: ansiaba dedicar todo mi tiempo al trabajo en nuestra nueva empresa. Y es por eso que realmente me produjo placer leer un día, en el periódico, que las autoridades de Ocupación habían decidido expulsar de las escuelas japonesas a todos los profesores que hubieran sido personal profesional del ejército o de la armada: consideré que esto me incluía ya que era oficial profesional técnico y, de acuerdo con mi despacho de oficial, me habían incorporado de por vida a la, ahora fenecida, Armada Imperial Japonesa. La purga de militares que había ordenado el Cuartel General de las Potencias Aliadas, que dirigía la Ocupación (para abreviar, todos los llamaban GHQ)[2] se basaba en la idea de que los militares profesionales —que fueran los principales culpables durante la guerra y controlaban el Estado— no debían enseñar ya que podían influir adversamente sobre los impresionables escolares del Japón de posguerra. La exoneración era una buena noticia para mí, porque ahora tenía una excusa para librarme del compromiso que tenía con la universidad y poder dedicar todo mi tiempo al trabajo en la nueva compañía.

Fui a ver al profesor Hattori y le dije que, si bien yo valoraba el trabajo docente, no podría continuar debido a esa noticia. Hattori quizo verificar esa disposición, pero le informaron que el ministerio de Educación no había enviado la notificación, por lo que no podían decirle qué se debía hacer. La facultad me solicitó que continuara hasta que la universidad recibiera el anuncio oficial, por lo que tuve que seguir dando cátedra durante un par de meses más. Estaba ansioso por irme, pero me sentía obligado a continuar ayudando a mi antiguo mentor, el profesor Hattori. Simplemente, no podía renunciar. Como no llegaba la notificación concebí una idea temeraria: le mostré la nota del periódico al decano, Koroku Wada, y expresé mi preocupación: si me descubrían podían castigar o multar a la universidad por no "haber puesto la casa en orden" por propia voluntad.

—Según esto, deberían exonerarme, pero me han dicho que siga dando clases. Temo que, de continuar yo aquí, ustedes puedan verse en problemas, y no quiero ser responsable de eso.

El decano tomó en cuenta mi sugerencia y dijo finalmente:

—Muy bien, puede dejar de enseñar desde hoy.

[2]General Headquarters = Cuartel General. *N. del T.*

Y así culminó, entonces, mi carrera docente formal. Me despedí cariñosamente del profesor Hattori y regresé alegremente a la nueva compañía.

Pasaron meses sin aviso alguno de que me hubieran exonerado oficialmente de mi cargo en la universidad, y todos los meses me llamaban para decirme que fuera a cobrar mi sueldo porque, por algún motivo, seguía figurando en la nómina y, aun cuando no daba clases, mi salario aumentaba cada dos o tres meses, por los reajustes inflacionarios. Eso prosiguió hasta octubre de 1946, cuando el ministerio de Educación finalmente hizo pública la notificación de mi exoneración. Mientras duró el subsidio, lo recibí de buen grado, porque, en ese entonces, nuestra empresa no se destacaba por sus éxitos financieros.

En agosto de 1946 comenzaron a restaurar el edificio de Shirokiya y nos dijeron que debíamos irnos. Durante un tiempo nos mudamos a otro barrio, en Kichijoji —una de las secciones más antiguas de Tokio—, pero no nos convenía. Por último, nos instalamos en una choza de madera muy barata y ruinosa, en Gotenyama, colina otrora famosa por la belleza de sus cerezos en flor, que estaba en Shinagawa, cerca de la parte sur de la ciudad. A Gotenyama la habían fortificado, en 1853, como parte de las defensas de la bahía de Tokio pero, cuando nos mudamos a nuestro antiguo edificio castigado por la intemperie, un frío día de enero de 1947, Gotenyama parecía cualquier cosa menos fortificada: las pruebas de la derrota estaban por todos lados, podíamos ver la destrucción causada por los bombardeos dondequiera que mirásemos. Había filtraciones en el techo, y en ocasiones teníamos que colocar paraguas sobre nuestros escritorios. Pero, aunque estábamos lejos del centro de la ciudad, éramos más independientes, y teníamos más lugar, que en el edificio de los grandes almacenes.

Para poder llegar a las oficinas de la Tokyo Tsushin Kogyo, había que agacharse debajo de algunas cuerdas para tender ropa, en las que los vecinos tenían los pañales de sus hijos aireándose a la brisa. Cuando algunos de mis parientes pasaban a saludarme, quedaban tan impresionados por las condiciones desastrosas que pensaban que me había convertido en anarquista, y así se lo decían a mi madre: no podían entender cómo, si no era un extremista, había elegido trabajar en un sitio así, cuando podía estar en Nagoya, viviendo como cuadraba a mi "condición" de hijo varón del presidente de una compañía de larga tradición.

II

Durante la búsqueda de un producto conveniente para elaborar, a menudo le sugerían a Ibuka que fabricáramos un receptor de radio —en el Japón todavía había una fuerte demanda de radios, no sólo de adaptadores para onda corta—, pero Ibuka se negaba obstinadamente: su razonamiento era que, muy probablemente, las grandes compañías se recuperarían rápidamente de los efectos de la guerra y utilizarían primero sus propios componentes en sus propios productos y después venderían piezas a terceros. Asimismo, y como algo natural, guardarían para sí su tecnología más reciente, tratando de mantener la delantera respecto de sus competidores durante el mayor tiempo posible. A menudo, Ibuka y yo habíamos hablado de la concepción que teníamos de nuestra nueva compañía; como innovadora, una compañía inteligente que elaboraría nuevos productos de alta tecnología, y que lo haría siguiendo métodos ingeniosos. La mera fabricación de radios no alcanzaba a satisfacer nuestros ideales.

Hicimos nuestra propia encuesta, sin método científico, de los grupos familiares sobrevivientes del Japón. Ya habíamos vendido muchos adaptadores de onda corta para radios, para mejorar los de onda media que muchos japoneses habían conservado cuidadosamente durante la guerra; y ahora nos dábamos cuenta de que en la calle también había gran cantidad de fonógrafos. Motores nuevos y fonocaptadores magnéticos eran imposibles de obtener durante la guerra y, por eso, se hizo evidente que había mercado para que se usaran estos artículos para reparar y mejorar los antiguos fonógrafos de las épocas de guerra y preguerra. La nueva y popular música norteamericana del *swing* y del *jazz* estaba llegando en los discos y la gente estaba ávida por conseguirla. Los norteamericanos habían traído su música y durante la Ocupación, se inició el proceso de informar al Japón sobre Estados Unidos y sobre cómo vivía el pueblo norteamericano. Las autoridades de Ocupación se habían hecho cargo del control de las radioemisoras y, ahora, el inglés se podía volver a enseñar en las escuelas y a emplear en las transmisiones radiales, después de haber estado prohibido durante

los años de la guerra, después de tantos años de control de los pensamientos y de dictadura militar. Las ideas de democracia, libertades individuales e igualdad, en suelo muy fértil se estaban plantando.

Durante la Ocupación, todo escaseaba y el mercado negro era el sitio al que todos tenían que ir a comprar. Nuestra nueva compañía —el 7 de mayo de 1946 constituimos, de modo formal, la Tokyo Tsushin Kogyo— se las arregló para comprar por el equivalente de unos cien dólares un pequeño camión Datsun muy gastado. Resultó que Ibuka y yo, los dos funcionarios principales de la compañía, éramos los únicos miembros con licencia para conducir, por lo que teníamos que llevar los pedidos, salir a hacer las compras y llevar suministros y materiales a la fábrica. Hacíamos nuestro trabajo "de dirección de empresas", ayudábamos a cargar en el camión los productos que había que despachar, hacíamos girar la manivela del motor para el arranque y despachábamos los pedidos y llevábamos los recados.

Las calles de Tokio daban una impresión de caos, ruido, humo y hedor. La gasolina era muy escasa y costosa... cuando se la podía hallar; a muchos de los automóviles, camiones y autobuses se les había modificado para que funcionaran con aceite de desecho, carbón y otros sólidos que se pudieran quemar, entre ellos basura y polvo de carbón. Estos vehículos todavía funcionaban después de la guerra. Y en las calles hasta aparecía alguno que otro carro tirado por un burro. Siempre nos ingeniábamos para conseguir gasolina para nuestro camión, ya fuera por medios legítimos o de los otros, pero tantos soldados norteamericanos la estaban vendiendo —extrayéndola con sifón de sus jeeps y camiones, y hasta vendiéndola por barril—, que las autoridades militares trataron de impedirlo agregándole a la gasolina un colorante rojo. Se dispuso el bloqueo de carreteras al azar: la policía detenía el tránsito y un policía militar metía un largo tubo en el tanque del vehículo examinado, tapaba el extremo del tubo con el dedo, extraía una poca y checaba el color. Si éste era rojo pedía muchas explicaciones. Pero pronto empezaron a atrapar a cada vez menos gente, porque algunos japoneses astutos habían descubierto que se podía filtrar el color rosado con carbón vegetal y estaban haciendo un próspero negocio "legitimando" la gasolina del mercado negro.

Sabíamos que las grandes compañías de productos eléctricos no estaban interesadas en el negocio de las piezas de repuesto: estaban fabricando y vendiendo fonógrafos nuevos. Y, si bien la de las piezas ciertamente no era la empresa ideal y de alta tecnología para llegar a la cual estábamos trabajando, Ibuka sabía lo que estaba haciendo. Los nuevos motores y brazos fonocaptadores que fabricábamos eran tan buenos como lo que la gente podía conseguir en aquellos días y en el aspecto financiero mantenían la compañía a flote. El dinero era difícil de obtener y los controles estrictos contra la inflación nos produjeron problemas, porque congelaron gran parte del dinero que había en circulación; las autoridades pusieron límites a la cantidad de dinero que una persona, o una compañía, podían retirar del banco. Esta fue la razón

originaria para poner a todo el mundo a elaborar almohadillas térmicas: para vender algunas cosas directamente al público, de modo de conseguir dinero en efectivo.

Pero Ibuka tenía la mente puesta en la producción de un aparato completamente nuevo de consumo, no un mero perfeccionamiento de lo que había existido en el mercado de preguerra, sino algo enteramente nuevo para el Japón: un grabador de alambre de acero. Habíamos visto ejemplos de grabadores de esa clase fabricados en Alemania y, en la universidad de Tohoku, en el norte del Japón, se estaban efectuando investigaciones sobre alambres especiales de acero para esas máquinas. En sus laboratorios, los investigadores ya habían desarrollado una excelente tecnología nueva para el acero magnético.

Ibuka se enteró de que la Sumitomo Metals Corporation era capaz de producir la clase de alambre de acero que se necesitaba: un alambre especial con diámetro exacto de un décimo de milímetro; algo muy difícil de fabricar, Ibuka hizo un viaje a Osaka para hablar con Sumitomo respecto de la producción de alambre para el nuevo grabador, pero la compañía no estaba interesada en la orden de compra de Ibuka: él representaba a una compañía nueva y pequeña, que solicitaba un producto de muy alta tecnología cuya producción era costosa y para el que sólo habría un cliente. Otras empresas que contaban con la capacidad de elaborar el alambre tuvieron la misma reacción. Pero, como suele pasar a veces, la negativa resultó ser una oculta bendición: no pudimos hacer un grabador de alambre, lo que resultó desde luego una decepción, pero el lado positivo fue que había un grabador en nuestro futuro, un producto mucho mejor: el grabador de cinta... aunque en es entonces aún no lo sabíamos.

Las fuerzas de Ocupación se habían hecho cargo de la Compañía Japonesa de Radiodifusión, La NHK, la versión japonesa de la BBC, y necesitaban equipo técnico nuevo, como unidades mezcladoras y otros equipos para planta y radioemisión, con los que Ibuka estaba familiarizado. Mi socio se presentó a la licitación para ganar el contrato de fabricación de una unidad mezcladora grande para radiodifusión, para la NHK, y el oficial norteamericano que estaba a cargo —un general de brigada— hizo una visita informal a nuestro derruido edificio en Gotenyama, para conocer, en todo su alcance, esa ignota fábrica y su gerencia, y para hablar sobre las especificaciones. Un amigo de Ibuka, Shiego Shima, estaba a cargo de la reconstrucción, en el aspecto de la ingeniería, de los daños que la guerra había infligido a la NHK, y Shima había recomendado que Ibuka consiguiera el contrato. Shima acompañó al general en su visita de inspección pero, cuando el militar vio nuestra fábrica, quedó desconcertado por lo primitiva que era, y sacudió la cabeza. No podía entender por qué el hombre de la NHK había recomendado esa diminuta y desconocida compañía, que trabajaba en condiciones tan rudimentarias: el amigo de Ibuka sólo pudo pedirle al general que tuviera confianza al juicio que le habían dado sobre Ibuka finalmente, lo convenció, pero estaba tan preocupado por nuestro terrible edifi-

cio, que recomendó que en el lugar tuviésemos baldes de arena, en caso de que se produjera un incendio.

Cuando enviamos el equipo a la planta central de la NHK —a la sazón, situada a nada más que unos ochocientos metros, más o menos, del cuartel general del general MacArthur, en el centro de Tokio—, todos quedaron maravillados por la calidad de ese equipo y, en especial, el general escéptico, que todavía estaba perplejo por el hecho de que una pequeña compañía nueva, en una fábrica improvisada, pudiera elaborar un producto de tan elevada tecnología. De todas partes llegaron felicitaciones y sonrisas y el general quedó muy complacido. Creo que pudimos conseguir más trabajos del Servicio de Radio de las Fuerzas Norteamericanas, y de la Fuerza Aérea en el Lejano Oriente, debido a que logramos conquistar su confianza con aquel primer trabajo, con el que demostramos nuestra capacidad.

Mientras Ibuka estaba en la NHK entregando la unidad mezcladora y aceptando las felicitaciones, pudo ver un grabador Wilcox-Gay de cinta, de fabricación norteamericana: era el primer grabador de cinta magnética que veía. Después de examinarlo brevemente tomó una decisión: el grabador de alambre que había estado tratando de fabricar no podía competir con ése. Entre otras cosas, en un grabador de alambre existían desventajas que eran obvias: para obtener una fidelidad pasable el alambre tenía que pasar por sobre los cabezales de grabación y reproducción a muy alta velocidad, lo que significaba que había que contar con mucho alambre en carretes grandes; en los carretes sólo se podía almacenar una cantidad limitada de alambre o, sino, había que tener alambre demasiado delgado o, en su defecto, carretes enormes. Peor aún: no era posible corregir de modo sencillo la grabación en alambre. Sea lo que fuere que se grabase, tenía que ser perfecto: si se quería alterar parte de algo de lo que ya estaba en el alambre, había que volver a grabarlo en sincronización perfecta con lo que ya tenía el alambre, algo muy difícil de hacer.

Pero, con darle nada más que un vistazo a la nueva máquina, resultaba obvio que con la cinta era mucho más fácil de trabajar: a diferencia del alambre, se le podía empalmar fácil y sencillamente, de modo que los cambios se podían grabar por separado e insertar toda vez que se precisaran. Se podía tener mucha cinta en un carrete razonablemente pequeño. Y, lo mejor de todo, la fidelidad de las grabaciones en cinta era superior a la que podían producir los grabadores de alambre. Habíamos leído algo sobre la grabación en cinta magnética, que se inventara en Alemania: de hecho, durante la guerra, los alemanes usaban cinta para pasar muchos de sus programas de propaganda; los pasaban durante muchas horas. En Estados Unidos, Ampex estuvo entre las primeras compañías que, inmediatamente después de la guerra, se dedicó a la elaboración de los equipos grabarreproductores para esta nueva actividad comercial, y el principal productor de cintas fue la Minnesota Mining and Manufacturing Company, ahora llamada 3M Company. La tecnología estaba creciendo y mejorando. Esa clase de

aparato, y no un grabador de alambre, era lo que Ibuka quería que produjera nuestra compañía.

Para ese entonces, Ibuka había hablado de tantos productos diferentes a los que considerar como posibilidades, que sus colegas —y, en especial, el contador— comenzaban a cansar, e Ibuka supo que se le presentaba el problema, cada vez mayor, de conseguir que le tuvieran fe: estaba decidido a fabricar ese nuevo grabador de cinta para el Japón y tenía que convencer a sus colegas, y a nuestro tacaño encargado de las finanzas, de que la suya era una idea viable. Ibuka habló con el oficial norteamericano de la NHK y le pidió permiso para que le prestaran el grabador de cinta nada más que por un tiempito, para mostrárselos a sus compañeros de trabajo. El oficial no estaba muy decidido pero, finalmente, aceptó llevarlo para hacer una demostración. Todos se apiñaron para asistir a la exhibición y, cuando terminó guardaron convencidos de que era un buen proyecto para la compañía. Todo el mundo, claro, menos nuestro contador, Junichi Hasegawa, hombre al que mi padre nos había enviado desde la empresa de mi familia, para que ayudara a conservar nuestra solvencia financiera.

Hasegawa y Shuzaburo Tachikawa, el gerente general de nuestra compañía, observaron todo lo que estábamos haciendo con una mirada, tanto fría como crítica, pensaban que esa nueva idea era demasiado cara y poco prometedora. No creían que debíamos invertir dinero para la investigación y el desarrollo del proyecto. Ibuka y yo estábamos tan emocionados con el nuevo concepto de grabador por cinta, y tan convencidos de que era justo para nosotros, que decidimos marchar contra Hasegawa y hacerle ver la luz. Lo invitamos a cenar a un restaurante que se abastecía en el mercado negro, donde celebramos una fiesta magnífica, con cerveza y todo (en ese entonces, la cerveza era muy difícil de conseguir). Comimos y bebimos hasta bien entrada la noche; explicamos al contador las virtudes del grabador de cinta y cómo revolucionaría la industria y que si empezábamos de inmediato no tendríamos competidores. Era necesario que fuésemos astutos y rápidos. Nuestros razonamientos lo convencieron, y Hasegawa, con el estómago lleno, aprobó nuestro proyecto, y nos pusimos en acción.

...O así lo creímos, pronto nos dimos cuenta de que el principal problema que teníamos era que no sabíamos nada sobre cómo fabricar la parte crucial del sistema, la cinta magnética. La cinta era el corazón del nuevo proyecto ... y la cinta era un misterio para nosotros. A partir de nuestro trabajo con grabadores de alambres nos teníamos mucha confianza para la fabricación de los componentes mecánicos y electrónicos de un grabador de cinta. Pero la cinta en sí era un problema diferente: en el Japón nadie tenía experiencia alguna con la grabación magnética y no había importaciones a nuestra disposición, por lo que supimos que tendríamos que elaborar nuestra cinta. Desde el comienzo, nuestra estrategia no sólo consistió en fabricar la máquina sino, también, en hacer y vender las cintas, porque sabíamos que habría un mercado permanente para ellas, constituido por los que compraran los

grabadores. Si vendíamos éstos y no las cintas, nuestros eventuales competidores y rivales se beneficiarían con un gran negocio.

Nuestro primer problema —y el más difícil— fue conseguir, o producir, el material de base. No teníamos plástico; sólo celofán, que sabíamos que no era adecuado, pero teníamos que emplear lo que había a mano, Ibuka, yo y un brillante ingeniero joven, Nobutoshi Kihara, trabajamos en equipo, cortando el celofán en largas tiras de un cuarto de pulgada y revistiéndolas con diversos materiales experimentales. Pronto nos resultó evidente que esto no iba a funcionar, porque aun la mejor y más resistente calidad de celofán sólo podía admitir una pasada, o dos, por el mecanismo de grabación, antes de estirarse sin posibilidad de retomar la forma, lo que distorsionaba el sonido. Contratamos químicos para que determinaran cómo endurecer el celofán, pero eso tampoco funcionó; probamos con celofán más grueso: no tuvimos suerte. Por último, le pregunté a un primo mío, Goro Kodera —que trabajaba en la Compañía Papelera Honshu— si creía posible producir un papel kraft[1] muy fuerte, muy delgado y muy liso, que pudiésemos utilizar como base para nuestra cinta. Me contestó que valía la pena intentarlo y, al poco tiempo, nos proveyó de buena cantidad, y volvimos a ponernos a trabajar con nuestras hojas de afeitar.

En esa época de escasez, hallar un buen material magnético con el que revestir nuestra cinta fue casi imposible. Aun ahora me parece increíble, pero Ibuka, Kihara y yo hicimos esas primeras cintas a mano: cortábamos suficiente cinta para formar un pequeño carrete y, después, extendíamos la larga tira por el piso de nuestro laboratorio. Nuestros primeros intentos para obtener un material magnético fueron un fracaso: el material no era el correcto, porque los imanes que molíamos hasta convertir en polvo eran demasiado poderosos; para nuestra cinta solamente precisábamos un material con magnetismo débil. Las investigaciones de Kihara lo llevaron a la ferrita oxálica, que se transformaba en óxido férrico cuando se quema. ¡Eso era! ... pero, ¿dónde conseguirla? Fuimos con Kihara al barrio de los mayoristas de productos farmacéuticos de Tokio y ahí, con toda seguridad, encontramos la única tienda que vendía esa sustancia. Compramos dos botellas y las llevamos de vuelta al laboratorio. No teníamos horno eléctrico para calentar el producto químico, por lo que pedimos prestada una sartén y, revolviendo la sustancia con una cuchara de madera, la cocimos hasta que se volvió marrón y negra: lo marrón era óxido férrico y lo negro, tetraóxido ferroso. Kihara tuvo la inspiración de controlar el color del polvo y sacarlo de la sartén justo cuando la coloración era la correcta. Para obtener la consistencia precisamente correcta, mezclábamos el polvo con una laca japonesa clara de modo de poder pulverizarlo con pistola sobre la tira. La técnica de pulverización no funcionó, así que intentamos todo aquello que se nos pudiera ocurrir, y terminamos por pintar el revestimiento a mano, empleando pinceles finos hechos con las cerdas suaves de la

[1]Papel fuerte y grueso que se utiliza para aislaciones eléctricas. *N. del T.*

panza del osito lavador: para sorpresa nuestra, descubrimos que esto nos daba los mejores resultados.

Aquellas primeras cintas magnéticas con sustrato de papel fueron por supuesto terribles: Ibuka decía que la calidad era tan mala que apenas se podía oír a alguien decir "moshimoshi", el saludo japonés que se hace al descolgar el teléfono. Pero estamos orgullosos de ellas. En ese momento, teníamos cuarenta y cinco personas trabajando para nosotros, y más de un tercio de ellas eran graduados de la facultad. Desde el punto de vista de la capacidad mental éramos de lo mejor, pero sin plástico para nuestra cinta no podíamos fabricar el producto de alta calidad que queríamos. Cuando pudimos obtenerlo, desarrollamos nuestra propia tecnología para utilizarlo. Teníamos la tecnología y muy pronto nuestra cinta entró en el mercado (Ibuka estaba tan decidido a entrar en el campo de las cintas magnéticas, que pusimos mucho esfuerzo adicional para conseguirlo y, algunos años más tarde —en noviembre de 1965— tuvo su satisfacción al igual que todos nosotros— cuando IBM eligió, para el almacenamiento nuestra cinta de grabación magnética. Para todos nosotros fue electrizante cuando nuestra compañía comenzó a suministrarle a IBM la tecnología para fabricar cinta magnética, y cuando montó la maquinaria y colocó los técnicos en las instalaciones de IBM en Boulder, Estado de Colorado.

En aquellos primeros tiempos, la cinta era la clave para el futuro de nuestro negocio. En cuanto al equipo, teníamos el mecanismo del grabador de cinta perfeccionado al máximo. La máquina que produjimos en 1950 era voluminosa y pesada, pero funcionaba de maravilla, según lo que nosotros estimábamos, y yo estaba absolutamente convencido de que, después de todo aquel trabajo, finalmente estábamos encaminados hacia el Éxito, con mayúscula. Cuando nuestra máquina estuvo lista para la venta tuvimos plena confianza en que, una vez que los clientes la vieran y la oyeran, nos inundaríamos con pedidos.

Nos aguardaba un rudo despertar: el grabador de cinta era tan nuevo en el Japón, que casi nadie sabía qué era y la mayor parte de la gente que sí lo sabía, no veía razón para comprarlo. No era algo que las personas considerasen necesario. No lo podíamos vender.

III

Cuando lo examino con la ventaja que da la perspectiva del tiempo, puedo ver con toda claridad cuáles eran algunos de nuestros otros problemas: esa primera máquina grande, en forma de cajón, pesaba treinta y cinco kilos y le pusimos un precio de ciento setenta mil yen, eso era mucho dinero en Japón en el periodo de la Ocupación, cuando el cambio oficial era de trescientos sesenta yen por dólar norteamericano. En el Japón, pocas personas tenían tanto dinero para gastar en algo que no creían necesitar. (En aquellos días, un graduado universitario que trabajaba en la industria ganaba menos de diez mil yen por mes.) Hicimos cincuenta de estos grabadores para un mercado que no parecía existir. Ni Ibuka ni yo habíamos tenido verdadero adiestramiento para ver las cosas desde el punto de vista de su consumo, ni experiencia real en la elaboración, o la venta, de productos para ese fin: Ibuka solamente había elaborado productos para el Estado o para la radiodifusión, salvo sus anteriores adaptadores para onda corta y piezas de respuesto para fonógrafos. Yo nunca había hecho algo para venderselo a alguien y, si bien, siendo muchacho, había recibido de mi padre mucha educación sobre administración de empresas —que pude aplicar en la armada—, nunca tuve experiencia en la comercialización ni en la venta. Nunca se nos ocurrió que la necesitaríamos: Ibuka creía firmemente que todo lo que teníamos que hacer era fabricar buenos productos y las órdenes vendrían solas. Y así lo hicimos. Ambos tuvimos que aprender una lección.

Éramos ingenieros y teníamos el gran sueño del éxito. Creímos que, al fabricar un producto único, era seguro que amasaríamos una fortuna. Yo estaba decidido a convertir ese grabador de cinta en un éxito: cuando estuvo listo hice demostraciones de él todos los días, cada vez que podía encontrar público dispuesto; lo llevé a las empresas, a las universidades. Lo cargué en el camión y se lo llevé a los amigos, y les grabé la voz cuando hablaban y cantaban, todos los días. Yo era como un comediante, que aprontaba su máquina y grababa las voces y las reproducía para sorpresa y placer de ese público. A todo el mundo le

gustaba el grabador, pero nadie quería comprarlo: con variaciones, todo el mundo decía:

—Esto es divertido, pero para ser un juguete, la máquina es muy cara.

Fue entonces cuando me di cuenta de que contar con una tecnología singular y poder fabricar productos únicos no es suficiente para mantener una empresa en marcha: hay que vender los productos y, para hacerlo, el comprador en potencia debe captar el verdadero valor de lo que se le está vendiendo. Súbitamente, caí en la cuenta de que iba a tener que ser quien comercializara los productos de nuestra pequeña compañía. Éramos afortunados al contar con un genio como Ibuka, que se podía concentrar por completo en el diseño y la elaboración de productos innovadores, mientras yo aprendía el aspecto comercial de la empresa.

Un venturoso incidente casual me ayudó a ver la luz, todavía estaba tratando de resolver dónde estaba la falta que nos impedía vender nuestros grabadores de cinta, cuando casualmente pasé caminando por una tienda de antigüedades y, a la sazón no apreciaba su valor. Mientras estaba ahí parado, mirando esos viejos objetos de arte y maravillándome por los altos precios que tenían marcados, un cliente que estaba comprando un jarrón, atrajo mi atención: sin vacilación, extrajo la billetera y entregó al anticuario una cantidad grande de billetes. ¡El precio era más alto que el que pedíamos por nuestro grabador de cinta! ¿Por qué, me pregunté, iba alguien a pagar tanto dinero por un objeto viejo, carente de aplicación práctica, en tanto que un dispositivo nuevo e importante, como nuestro grabador de cinta, no podía atraer a los clientes? Para mí resultaba evidente que el valor del grabador excedía en mucho al de una antigüedad, debido a la capacidad del aparato para mejorar el nivel de vida de las personas que pudieran entrar en contacto con él. Pocas personas podían apreciar las finas líneas del jarrón y, por temor a romperlo, era difícil que muchas personas pudieran tocar algo tan costoso; por otra parte, el grabador de cinta podía prestar servicios a centenares, o hasta millares, de personas: podía entretenerlas, divertirlas, educarlas, ayudarlas a mejorar. Para mí no había punto de comparación —el grabador de cinta era una compra mejor—, pero me di cuenta de que el jarrón tenía un valor que sólo percibía ese coleccionista de antigüedades, que tenía sus propios motivos válidos para invertir tanto dinero en un objeto así. Algunos de mis ancestros habían hecho lo mismo, como yo haría más tarde pero, en ese momento, supe que, para vender nuestro grabador, tendríamos que convencer a la gente y las instituciones factibles de reconocer el valor de nuestro producto.

Habíamos observado —o, mejor dicho, Tamon Maeda había observado— que, durante el periodo inmediatamente posterior al fin de la guerra había una aguda escasez de taquígrafos, debido a que tanta gente había abandonado los estudios para dedicarse al esfuerzo bélico. Hasta que se pudiera corregir esa escasez, los tribunales del Japón estaban tratando de arreglarse con un pequeño cuerpo de taquígrafos, sobrecar-

gado de trabajo. Con ayuda de Maeda pudimos hacer una demostración de nuestra máquina en la Corte Suprema del Japón... ¡y vendimos veinte máquinas de modo casi instantáneo! Esa gente no tuvo dificultad para darse cuenta de cómo dar uso práctico a nuestro dispositivo; de inmediato vieron el valor del grabador de cinta; para ellos no era un juguete...

Me pareció un paso lógico el pasar de los tribunales a las escuelas del Japón. En una de las muchas reuniones que celebramos por el tema de las ventas, Ibuka nos señaló que, por tradición, la educación japonesa se había concentrado en adquirir destreza en la lectura, la escritura y el manejo del ábaco.[1] Pero al terminar la guerra, cuando los norteamericanos llegaron, opinaron que las comunicaciones verbales y el entrenamiento audiovisual eran muy importantes, y el ministerio japonés de Educación siguió esa orientación. Pero en el Japón había pocos medios de comunicación disponibles: nada más que algunas películas de dieciséis milímetros con bandas de sonido en inglés, lo que era de muy poca utilidad, porque el inglés se había proscrito y prohibido su enseñanza durante los años de la guerra. En consecuencia pocos instructores —si es que había alguno— tenían la capacidad de entender la banda de sonido de las películas; y por supuesto, ninguno de los alumnos contaba con esa capacidad. La idea de emplear grabadores para reproducir cintas pregrabadas con idiomas, y después utilizarlas para practicar esos idiomas, se aceptó con prontitud, y la idea pronto se extendió a las escuelas de todo el país. Cada prefectura, o provincia, del Japón había instalado un centro para proyección de películas, pero todos los materiales estaban en inglés: había que encontrar la manera de hacer la instrucción en japonés... El grabador de cinta era el medio lógico

Con esa clase de instrucción nueva que surgía, pensamos que pronto cada escuela necesitaría, y querría, un grabador de cinta. Ibuka descubrió que las escuelas tenían un presupuesto para esa clase de equipo, así que tratamos de diseñar una unidad más pequeña, precisamente para escuelas, cuyo precio estuviera al alcance de cada una de ellas. Nuestro primer éxito fue una máquina de tamaño mediano, más grande que un portafolios, pero más pequeña que una valija chica. Lo llamamos grabador tipo H: era sencillo —solamente una velocidad de cinta, de siete pulgadas y medio por segundo (19.05 centímetros por segundo)— y compacto. En 1951, como regalo de casamiento, el personal nos entregó a mi novia Yoshiko y a mí el primer modelo de producción de ese grabador tipo H.

Empezamos a fabricar unidades portátiles de diseño más atrayente, y a adquirir confianza. Nuestra compañía estaba empezando a expandirse y nos mudamos a un edificio colindante y más sólido, en Gotenyama.

[1]Se refiere a un ábaco especial inventado por los japoneses hace más de dos mil años: el *soroban*, más complejo que el que conocemos y tan eficaz, que aún se le emplea en muchas actividades, como en la venta de divisas. *N. del T.*

Finalmente se aceptaban las nuevas ideas —algunas de ellas con demasiado afán quizá—, pero el Japón estaba edificando su nueva sociedad... no estaba reconstruyendo la antigua.

Mientras madurábamos, pronto nos vimos envueltos en una nueva clase de guerra, que me enseñó mucho respecto de la empresa internacional que íbamos a desarrollar. Con el objetivo de obtener una señal grabada de alta calidad en la cinta de nuestros aparatos, habíamos estado empleando el sistema patentado por el doctor Kenzo Nagai, de polarización de la corriente alterna, en alta frecuencia: ese sistema desmagnetizaba la cinta antes de que ella alcanzara el cabezal grabador, le aplicaba una corriente alterna a la señal de grabación y producía un registro con mucho menos ruido y distorsión que los sistemas anteriores, basados sobre la polarización de la corriente continua. Estábamos tan dedicados a conseguir un futuro en la tecnología de la grabación, que quisimos adquirir la patente, de la que era propietaria la Anritsu Electric, entonces, como ahora, filial de la Nippon Electric Company, empresa conocida como NEC.

No podíamos permitirnos comprar el ciento por ciento de la patente, pero adquirimos la mitad en 1949, compartiendo la propiedad con NEC. El doctor Nagai había registrado la patente en el Japón y más tarde nos enteramos de que también había solicitado la inscripción en Estados Unidos, justo antes de que empezara la guerra, en diciembre de 1941... y, en ese mismo año, pero antes, había enviado datos relativos a su invento a la Biblioteca del Congreso y a otros sitios. La patente de Nagai nunca se inscribió en Estados Unidos porque, según creo, la elección del momento no pudo haber sido peor, pero sus investigaciones fueron asequibles en Estados Unidos, a quienes tuvieran interés en conocerlas.

Cuando compramos la patente envíamos cartas a los fabricantes de grabadores de cinta de todo el mundo, informándoles que teníamos la patente del sistema de polarización de corriente alterna y ofreciéndoles la posibilidad de contratar la licencia de ese sistema. También les dijimos que si deseaban vender en el Japón grabadores de cinta en los que se empleaba este sistema, tendrían que contar con la licencia otorgada por nosotros. Recibimos cartas de varias compañías, diciéndonos que no tenían la intensión de vender grabadores de cinta en el Japón y que, en consecuencia, no veían el objeto de comprarnos una licencia. Sabíamos que, en el exterior, utilizaban el sistema fabricantes que no tenían licencia, pero no podíamos hacer nada al respecto. Un día, un oficial del departamento de Patentes del GHQ llamó a Ibuka y dijo que deseaba verlo. En esos tiempos, si se era llamado por el GHQ había que preocuparse por la posibilidad de ir a prisión, debido a alguna infracción de la que no se estuviera al tanto o por algo que había ocurrido en lo pasado. Ibuka estaba tan preocupado que hasta llamó a su esposa y, para prepararla, le habló de la citación. Llevó a Maeda como intérprete: el oficial quería saber todo respecto de nuestra reivindicación de la patente. Ibuka había tenido la previsión de llevar consigo

todos los papeles que pudo reunir, concernientes a nuestra adquisición de la patente. Mientras el funcionario examinaba detenidamente los papeles, la tensión iba en aumento y, cuando lo terminó se recostó contra el respaldo de su asiento y, con gesto sonriente confirmó que la patente parecía estar completa. Hubo amplias sonrisas de alivio en los presentes y el funcionario puso punto final feliz a la cuestión, sirviendo café.

Poco después de eso, nos enteramos de que la Balcom Trading Company of Tokyo estaba importando grabadores de cinta desde Estados Unidos, y les enviamos nuestra carta, advirtiéndoles respecto de nuestra licencia sobre el sistema de registro que utilizaban esas máquinas: la Balcom no prestó atención a nuestra carta y, por eso, tomamos en cuenta la posibilidad de ir a los tribunales, para solicitar un recurso de prohibición contra la compañía comercial. Era una decisión importante para nosotros porque, en los tribunales japoneses, el demandante en una acción civil debe abonar un cargo de demanda que es cuantioso y no es rembolsable, valuado en función de la cantidad de dinero por la que litiga: ésta es una manera de desalentar los pleitos por fruslerías. Si decidíamos seguir adelante con la demanda tendríamos que hacer en ella una gran inversión; pero nos sentíamos lo suficientemente temerarios, y lo suficientemente seguros de nuestro caso, como para presentarlo. Además, nuestra patente ahora tenía el visto bueno de la Ocupación, por así decir.

El tribunal aceptó de nuestro reclamo y concedió la prohibición. A paso de marcha fuimos con los funcionarios adecuados al depósito de la aduana y, con todo descaro, colocamos en la puerta un sello del tribunal, que le prohibía a Balcom sacar sus grabadores de cinta hasta que se ventilara el caso. Los periódicos locales juzgaron que era una buena nota y con ella ocuparon los titulares; la prensa lo consideró como una rara muestra de independencia japonesa: una pequeña compañía nipona que, con insolencia desafiaba a los grandes fabricantes norteamericanos. Los de Balcom estaban furiosos, naturalmente, porque informaron sobre nuestra demanda al fabricante de Estados Unidos, y el fabricante de los grabadores dijo que había obtenido la licencia, para su sistema, de Armour Research, que tenía su propia patente del sistema de Polarización en Corrientes Alterna.

Todos se enojaron y Armor envió a su abogado, Donald Simpson, al Japón. Era la primera vez que yo veía un abogado norteamericano, y quedé muy impresionado porque resultó un duro oponente. Pero pudimos demostrar que antes de que se concediera la patente de Armour, en Estados Unidos había existido una versión en inglés del trabajo del doctor Nagal, que había estado a disposición del público: si la técnica del doctor Nagai se podía considerar como de público conocimiento, entonces eso parecería colocar, en aquel país, al sistema de Polarización en Corriente Alterna dentro del dominio público pagante y, quizá, hacer que ya no valiera la pena conceder una patente. Amenacé con ir a Estados Unidos e invalidar la patente de Armour. En realidad, yo no sabía

cómo iba a cumplir mi amenaza pero tiene que haberles parecido que era posible llevarla a cabo porque, cuando hicimos la presentación, reconocieron la validez de la patente del doctor Nagai. El litigio se arrastró durante tres años, pero nuestra victoria, en marzo de 1954, significó que todos los grabadores de cinta que se vendieran en el Japón y que usaran el sistema de Polarización en Corriente Alterna —incluso un equipo Ampex grande que le habían vendido a una radioemisora— nos producirían regalías. En la conciliación acordé que no atacaríamos a Armour. Conseguimos el derecho de utilizar la patente de esa compañía en Estados Unidos y, en consecuencia, podíamos exportar a ese país sin tener que pagar derechos de licencia; por añadidura, podíamos conceder sublicencias de la tecnología a otros fabricantes japoneses y, cuando éstos quisieran exportar a Estados Unidos, obtendríamos la mitad del derecho de licencia. Retuvimos estos derechos durante muchos años. Fue mi primera negociación con los norteamericanos y terminó tan bien, que empecé a experimentar un nuevo estímulo para el futuro . . . Ah, sí: también contraté a Donald Simpson para que trabajara para nosotros.

IV

La idea de un mercado internacional para la Tokyo Tsushin Kogyo había estado rondando nuestro pensamiento desde antes, y resultó inevitable que Ibuka y yo tuviéramos que viajar. En 1952, el negocio de los grabadores de cinta era muy bueno, e Ibuka pensó en viajar a Estados Unidos para ver qué aplicaciones se le estaban dando a los grabadores y para aprender más sobre la elaboración de la cinta magnética en sí. Virtualmente no hablaba inglés, pero se las arregló para ir de un lado para otro y observar cosas. Volvió decepcionado porque, si bien encontró algunos laboratorios de idioma que empleaban los grabadores de cinta, observó que en nuestras escuelas se les daba un uso más amplio que el que se daba en Estados Unidos. Otra decepción, para Ibuka, fue que ninguno de los fabricantes de cintas permitía el ingreso de visitantes a sus plantas. Pero el viaje nos resultó de gran beneficio. En 1948, ambos habíamos leído, en el Bell Laboratory Record, sobre el trabajo de William Schockley y otros en Bell Laboratories y, desde ese entonces, tuvimos curiosidad por sus descubrimientos. Ese año, en la prensa norteamericana y en otras partes empezaron a aparecer artículos sobre el dispositivo que se había inventado en Bell Laboratories, al que se llamaba "transistor" y, en el viaje que hizo Ibuka, lo primero de lo que se enteró fue de que pronto sería asequible una licencia para este maravilloso artefacto. Mi socio empezó a elaborar planes.

Ese dispositivo en estado sólido era algo completamente nuevo para nuestra experiencia, y aprender sobre él y decidir qué uso le podríamos dar era trabajo para más de un ingeniero en Electrónica, o de dos, durante una noche de insomnio en un ruidoso cuarto del antiguo Taft Hotel, cerca de la Times Square, en Nueva York, a Ibuka se le ocurrió que nuestra compañía ahora tenía alrededor de ciento veinte empleados, cerca de un tercio de los cuales estaba formado por ingenieros graduados —en electrónica, metalurgia, química y mecánica—, y el desarrollo del transistor para uso nuestro sería una tarea que desafiaría la idoneidad de todos ellos. En ese momento, Ibuka no sabía qué haríamos exactamente con el transistor, si conseguíamos la tecnología, pero estaba

excitado por el sensacional progreso científico que ese dispositivo representaba. Intentó obtener una entrevista, para el día siguiente, con el gerente de licencias de patentes de Western Electric, ya que esa empresa era la poseedora de la patente para Bell Laboratories. Pero le dijeron que ese funcionario estaba demasiado ocupado para verlo, por lo que Ibuka le pidió a un amigo suyo, Shido Yamada —que vivía en Nueva York y había trabajado para una compañía exportadora japonesa—, que hiciera algunas averiguaciones. Después, Ibuka volvió a casa.

Debo dejar bien en claro que el transistor que se fabricaba en ese entonces no era algo de lo que pudiéramos obtener la licencia y empezar a producir y utilizar tal y como salía de planta: este milagroso dispositivo constituía un avance notable de la tecnología electrónica, pero sólo podía operar con frecuencias audibles. De hecho, cuando por fin celebré el contrato de concesión de patente un año más tarde, los de Western Electric me dijeron que si quería usar el transistor en artículos de consumo, el audífono era el único producto cuya fabricación podíamos esperar conseguir con el transistor. En aquellos días no se fabricaban transistores para radios. Naturalmente, no nos interesaba el mercado de los audífonos, que es muy limitado; queríamos hacer algo que todo el mundo pudiera utilizar, y planeábamos poner a nuestros científicos y técnicos a trabajar en el desarrollo de nuestro propio transistor de alta frecuencia, para usarlo en las radios.

Empezamos a meditar en qué clase de radio podíamos fabricar con los transistores. En ese entonces, en el campo de las radios la tendencia mundial apuntaba hacia un nuevo concepto: la nueva frase, *alta fidelidad*, o *hi-fi* que, pronto iba a estar en boga. La gente buscaría escuchar la pureza del sonido, la reproducción realista o, por lo menos, la reproducción excitante, desde el punto de vista sonoro. Algunos de los primeros entusiastas de la *hi-fi* comenzaban a comprar discos con ruidos de locomotora, aviones despegando, caballos galopando, sirenas de la policía, armas antiguas disparándose y toda clase de efectos sonoros más, para lucir sus nuevos sistemas. Los altoparlantes se volvían cada vez más grandes, al igual que el sonido, y las palabras "woofer", "tweeter", "distorsión" y "realimentación" se incorporaban al idioma. Se consideraba que los amplificadores que utilizaban muchas válvulas de vacío brindaban el sonido más puro: en nuestra mente visualizamos el transistor, que remplazaría a la voluminosa, caliente y poco confiable válvula de vacío. No sólo nos daría la posibilidad de reducir a escala pequeña los productos electrónicos sino, también, la de disminuir el consumo de electricidad. Si podíamos inventar un transistor capaz de generar una frecuencia suficientemente alta, podíamos fabricar una radio muy pequeña, alimentada por pilas. Teníamos la esperanza de lograr un sonido similar al real, y con un mínimo de energía eléctrica.

La reducción a escala pequeña y lo compacto siempre atrajeron a los japoneses: nuestras cajas se hicieron para meterse unas dentro de las otras; nuestros abanicos se pliegan; nuestras estampas se doblan sobre sí mismas, produciendo pulcros rollos; pantallas que pueden re-

presentar artísticamente toda una ciudad, se pueden plegar y guardar con pulcritud, o levantarse para deleitar, entretener y educar o, simplemente, para dividir una habitación y como meta nos fijamos, una radio suficientemente pequeña como para caber en un bolsillo de camisa: no sólo portátil, dije, sino "portátil de bolsillo". Aun antes de la guerra, usando válvulas de vacío "maní" la RCA hizo una radio portátil de tamaño mediano, pero la mitad del espacio la ocupaba una costosa batería, que funcionaba nada más que unas cuatro horas: los transistores podrían ser capaces de resolver ese problema de energía y tamaño.

Todos estábamos ansiosos por ponernos a trabajar en el transistor y, cuando nos enteramos de que sería posible obtener la licencia de su tecnología, en 1953 fui a Nueva York para cerrar el trato. También quería ver cómo era el mundo y dónde encajaría nuestra nueva compañía, por lo que pla..ee visitar Europa después de haber concluido mis negocios en Nueva York. Cuando ascendí al Stratocruiser, en el aeropuerto de Haneda, en Tokio, estaba excitado; llevaba un pequeño maletín en una mano y un bolso colgando del hombro.

Tengo que admitir, ahora que la escala de construcción de Nueva York me desalentó al principio: todo era tan grande; las distancias, enormes; los espacios abiertos tan vastos; las regiones tan diferentes. Pensé que sería imposible vender nuestros productos aquí. El lugar sencillamente me abrumaba. La economía estaba en pleno auge y el país parecía tenerlo todo.

Cuando le despaché a Ibuka el contrato de licencia con la Western Electric experimenté una súbita confianza. Pero, en ese entonces, en el Japón era muy estricto el control de las divisas y, para enviar fuera del país el arancel inicial de veinticinco mil dólares para la licencia del transistor, necesitábamos la aprobación del ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI). El transistor era tan nuevo y tan escasas las divisas extranjeras en el Japón —que recién entonces comenzaba a acelerar su recuperación de la guerra—, que los burocratas del MITI no podían ver la utilidad de un dispositivo así y no estaban ansiosos por conceder el permiso. Además, el MITI pensó que una compañía tan pequeña como Totsuko (que era como se nos conocía) no tenía probabilidad alguna de emprender la ingente tarea de habérselas con las flamantes tecnologías. Ibuka fue elocuente en cuanto a los posibles usos de este poco conocido dispositivo, pero necesitó seis meses para convencer a los burócratas. El MITI no fue el gran benefactor de la industria japonesa de la electrónica, que algunos críticos parecen creer que fue.

Mientras el MITI estaba reflexionando sobre nuestra solicitud, yo viajaba. Volé a Europa, donde visité muchas compañías y fábricas y empecé a sentirme un poco mejor por el futuro de nuestra compañía y del Japón. Visité Volkswagen, Mercedes y Siemens y muchas compañías más chicas, algunas de las cuales desaparecieron en los años transcurridos desde entonces. Y, por supuesto, en el campo de la electrónica desee visitar Philips en Holanda, que era famosa en todo el mundo. Fue mi visita a Philips lo que me brindó coraje y una nueva percepción.

Cuando salí de Alemania estaba un poco deprimido: a pesar de la devastación que ese país también padeciera por la guerra, las condiciones estaban mejorando con rapidez, y eso hacía que el progreso de posguerra que experimentaba el Japón pareciera lento. Un día, en un restaurante de la calle Koenig, en Düsseldorf, pedí un helado, y el camarero lo sirvió con una sombrilla de papel en miniatura, clavada en el helado a guisa de adorno.

—Esto es de su país —dijo sonriendo y, supongo, a modo de halago: éste era el grado de conocimiento que el mozo tenía sobre el Japón y sus posibilidades, pensé, y, quizá, el conocimiento de ese hombre fuera lo típico. ¡Cuánto camino teníamos que recorrer!

Tomé el tren de Düsseldorf a Eindhoven y, cuando crucé la frontera de Alemania a Holanda, encontré una gran diferencia: Alemania, incluso tan poco tiempo después de la guerra, se estaba volviendo altamente mecanizada —Volkswagen ya estaba produciendo setecientos automóviles por día— y toda la gente parecía estar reconstruyendo y generando bienes y productos nuevos con mucha rapidez. Pero, en Holanda, muchos iban en bicicleta; éste era un país puramente agrícola, y pequeño en ese aspecto; se podían ver anticuados molinos por todas partes, exactamente igual que en las antiguas pinturas de paisajes holandeses. Todo parecía tener un exquisito arcaísmo. Cuando finalmente llegué a Eindhoven, quedé sorprendido de ver qué compañía enorme era Philips, si bien sabía que esta empresa tenía mucho éxito con sus productos eléctricos en el sudeste de Asia y en todo el mundo. No sé qué esperaba, pero me resultó una sorpresa descubrir la gran empresa N. V. Philips que imaginé, situada en un pequeño pueblo de un pequeño rincón de un pequeño país agrícola.

Contemplé la estatua del doctor Philips, frente a la estación del tren, y pensé en mi propia aldea de Kosugaya y en la estatua similar de bronce, que alguna vez se irguió ahí, del bisabuelo de mi padre. Recorrí el pueblo, pensando en el doctor Philips y, cuando visité la fábrica, me absorbió aún más el pensamiento de que un hombre, que había nacido en un sitio tan pequeño y alejado, en un país agrícola, pudiera erigir una compañía tan enorme y con un nivel tecnológico tan alto, que gozaba de excelente reputación en todo el mundo. A lo mejor, pensé, podíamos hacer lo mismo en el Japón. Fue todo un sueño, pero recuerdo haberle escrito a Ibuka una carta desde Holanda, en la que le decía: "si Philips puede hacerlo, quizá nosotros también." En ese entonces, yo hablaba muy poco inglés y tan sólo visitaba estas fábricas en calidad de turista; no hice gira alguna de las reservadas para personalidades importantes, y tampoco tuve encuentros con los directivos de las compañías: yo representaba a una compañía que entonces era desconocida pero, en las cuatro décadas venideras, Sony y Philips, dos empresas de lugares pequeños y aparentemente aislados, cooperaron en normas de diseño y en desarrollo conjuntos que condujeron a muchos progresos tecnológicos, desde la cassette compacta común y corriente, para la grabación de sonidos, hasta el más reciente avance que marca la división

entre los sistemas antiguos y modernos para la reproducción sonora en el hogar: el disco compacto (disco digital para sonido), en el que combinamos nuestra potencia de investigación sobre la modulación de códigos de impulsos, con la excelente tecnología de láser con que cuenta Philips. Todavía hay otros desarrollos conjuntos que están en la etapa de investigación y desarrollo.

Poco después de mi regreso de Europa, sobre la base de la tecnología Western Electric de la que habíamos obtenido la licencia, en nuestro laboratorio de investigaciones comenzó el arduo trabajo de crear un nuevo tipo de transistor. Teníamos que aumentar la potencia de ese dispositivo; caso contrario, no se le podría utilizar en la radio. Era una tarea muy complicada y nuestro equipo de proyectos pasó por un prolongado periodo de concienzuda experimentación, utilizando materiales nuevos o, por lo menos, diferentes, para conseguir el incremento de frecuencia que precisábamos. Tuvieron que reconstruir y, virtualmente volver a inventar, el transistor.

Los primitivos transistores de Bell Laboratories empleaban una laja de germanio, en cada uno de cuyos lados se aleaba indio: el germanio era la parte negativa y el indio, la positiva. Pero nuestro razonamiento fue que, dado que los electrones negativos se desplazaban con más rapidez que los positivos, podíamos obtener una frecuencia más alta invirtiendo la polaridad: o sea, en vez de una configuración positivo-negativo-positivo, intentaríamos producir una negativo-positivo-negativo. No parecíamos tener los materiales adecuados para hacer esto: el indio, por ejemplo, tenía un punto de fusión demasiado bajo para nuestros propósitos, por lo que descartamos los antiguos y comenzamos experimentos en que se usaban galio y antimonio, pero esto tampoco funcionó bien. En un momento dado, toda la gente parecía estar perpleja y pensamos en emplear fósforos para remplazar el antimonio, pero alguien señaló, durante una de nuestras muchas reuniones "de devanamiento de sesos", que Bell Laboratories ya había intentado eso y no había servido.

El jefe de nuestros laboratorios de investigación, Makoto Kikuchi, uno de los principales expertos en el campo de los semiconductores, recuerda que, en aquellos días, el nivel de investigación y desarrollo de Estados Unidos era tan elevado, que "la voz de Bell Laboratories era como la voz de Dios". No obstante, uno de los miembros de nuestro equipo siguió intentando lo que se denomina método de impurificación con fósforo, empleando cada vez más y más fósforo en el proceso, y al final, el investigador pensó que empezaba a ver resultados; con cautela, dio el informe de sus hallazgos durante un reunión. No había otros informes positivos y el principal del equipo de desarrollo de transistores, mi difunto cuñado Kazuo Iwama —que más tarde se convertiría en presidente de nuestra compañía— era un científico y conocía la mentalidad científica y dijo al investigador:

—Bueno, si a usted le parece que está obteniendo resultados interesantes, ¿por qué no sigue trabajando en eso y ve qué sucede?

Con el tiempo, el método del fósforo funcionó y, expandiéndolo, desarrollamos el dispositivo de alta frecuencia que buscábamos.

Un año más tarde, sorprendimos a la gente de Bell Laboratories que había inventado el transistor, cuando informamos que hacíamos transistores mediante la impurificación con fósforo, algo que ellos habían probado y descartado, de manera prematura evidentemente. Y fue también durante nuestras investigaciones sobre los transistores y, en particular durante el intenso empleo del fósforo, que nuestro investigador, el físico Leo Esaki y nuestro personal descubrieron y describieron el *efecto túnel en diodos:* cómo las partículas subatómicas pueden desplazarse en ondas, a través de una barrera aparentemente impenetrable. Por esta obra, a Esaki se le confirió el Premio Nobel en 1973.

Ahora que teníamos el transistor, conseguir y fabricar las piezas en miniatura para nuestra pequeña radio era otro desafío: todo, o casi todo, lo tuvimos que volver a diseñar nosotros mismos. De alguna manera, Ibuka se las arregló para encontrar una compañía chica de Tokio, que fabricaba condensadores diminutos de sintonía y, la pusimos a trabajar para que elaborara sus productos principalmente para nuestro uso. El proyecto avanzaba con lentitud, mientras proseguíamos con nuestro grabador de cinta y con otras actividades. Tuvimos que refinar el transistor, aprender a producirlo en serie y diseñarlo para obtener nuevos productos.

V

Durante mi primer viaje al extranjero, en 1953, había decidido que nuestro nombre completo —Tokyo Tsushin Kogyo Kabushiki Kaisha-- no era bueno para ponérselo a un producto: era un trabalenguas; aun en el Japón, a veces lo acortábamos, dejándolo en Totsuko pero, cuando estuve en Estados Unidos, aprendí que nadie podía pronunciar cualquiera de ambos nombres. La traducción al inglés —Tokyo Telecommunications Engineering Company— era demasiado incómodo; durante un tiempo probamos con Tokyo Teletech, pero entonces nos enteramos de que había una compañía norteamericana que usaba el nombre Teletech.

Me daba la impresión de que el nombre de nuestra compañía no tenía posibilidades de ser reconocido, a menos que se nos ocurriera algo ingenioso. También pensé que cualquiera que fuese el nuevo nombre con el que nos presentáramos, tenía que cumplir una doble función a saber: tanto debía ser el nombre de nuestra compañía como nuestra marca registrada; de ese modo, no tendríamos que pagar el doble del costo de la publicidad necesaria para que los dos nombre adquirieran popularidad.

Durante un tiempo probamos con un símbolo: una pirámide invertida contenida en un círculo delgado, a los costados de la pirámide se habían cortado pequeñas cuñas para obtener una letra "T" estilizada. Pero, para nuestros primeros transistores y para nuestra primera radio de transistores, queríamos una marca registrada que fuera especial e ingeniosa, y a la que el público pudiera recordar. Decidimos que nuestra radio de transistores sería el primer producto de consumo que llegara, con nuestra nueva marca registrada, al público.

Pensé mucho en esto cuando estaba en Estados Unidos, donde observé que muchas compañías estaban utilizando logotipos de tres letras, como ABC, NBC, RCA y AT & T; algunas también empleaban su nombre completo como logotipo. Esto parecía ser algo nuevo para mí. Cuando era niño había aprendido a reconocer el nombre de los automóviles importados por su símbolo: la estrella de tres puntas del Mercedes, el óvalo azul con la palabra Ford dentro de él, la corona del Cadillac,

la flecha del Pierce Arrow, la Victoria Alada del Rolls Royce. Más tarde, muchas empresas comenzaron a utilizar su nombre junto con el símbolo, como Chevrolet, Ford, Buick y otras, y pude reconocerles el nombre, aun cuando en realidad, no lo podía leer. Medité sobre cada posibilidad.

Ibuka y yo empleamos mucho tiempo para decidirnos por un nombre. Estuvimos de acuerdo en que no queríamos un símbolo; el nombre lo sería y, por consiguiente, debía de ser corto, de no más de cuatro o cinco caracteres. Todas las compañías japonesas tienen la medalla de la compañía y un alfiler de solapa que, por lo común, tiene la forma del símbolo de la compañía pero, salvo unos pocos símbolos destacados —como los tres diamantes de Mitsubishi, por ejemplo— para alguien de afuera sería imposible reconocerlos. Al igual que los fabricantes de automóviles, que empezaban a depender cada vez menos de los símbolos, y cada vez más del nombre de la empresa, pensamos que, realmente necesitábamos un nombre para llevar nuestro mensaje. Todos los días anotábamos posibilidades y, cada vez que teníamos tiempo, las discutíamos. Queríamos un nuevo nombre que se pudiera reconocer en cualquier parte del mundo, el que se pudiera pronunciar igual en cualquier idioma. Hicimos docenas y docenas de intentos. Ibuka y yo recorrimos los diccionarios buscando un nombre brillante, y nos encontramos con la palabra latina *sonus,* que significa "sonido". La palabra misma parecía tener sonido; nuestra actividad estaba llena de sonido, por lo que empezamos a concentrarnos en *sonus.* En ese entonces, el Japón tomaba términos del argot inglés, los apodos se estaban volviendo populares, y mucha gente se refería a los muchachos jóvenes, brillantes y lindos llamándolos "sonny" (hijito) o "sonny-boys" (muchachitos míos) y, por supuesto, tanto "sunny" (soleado) como "sonny" tenían un sonido optimista y brillante, similar a la raíz latina sobre la que estábamos trabajando; y en aquellos días también pensábamos en nosotros mismos como en "sonny-boys". Por desgracia, la palabra "sonny" sola por sí misma nos daría problemas en el Japón, porque en la transliteración a nuestro idioma, la palabra "sonny" se pronunciaría "sónni", que significa "perder dinero": ésa no era forma de lanzar un producto nuevo. Meditamos un tiempito sobre este problema y, un día la respuesta se me ocurrió súbitamente ¿por qué no eliminar una de las letras y hacer que la palabra sea Sony? ¡Ahí estaba!

El nuevo nombre tenía la ventaja de carecer de significado, excepto el de "sony", en cualquier idioma; era fácil para recordar y llevaba las connotaciones que deseábamos. Además, y tal como lo recordé a Ibuka, debido a que estaba escrito en caracteres latinos, la gente de muchos países podría pensar que estaba escrito en el propio idioma de esos países. Por todo el mundo, los gobiernos estaban gastando dinero para enseñar a la gente a leer en inglés y a emplear el alfabeto romano, y entre esos países estaba el Japón. Y cuanto más gente aprendiera inglés y ese alfabeto, más gente reconocería nuestra compañía y la marca de los productos . . . sin que nos costara un centavo.

Después de empezar a colocarle el logotipo Sony a nuestros productos mantuvimos nuestro antiguo nombre empresarial durante algún tiempo. Para nuestro primer logotipo de productos utilizamos una inicial alta, delgada y con cierta inclinación dentro de una caja cuadrada, pero pronto me di cuenta de que el mejor modo de ganar reconocimiento sería hacer que el nombre fuera lo más legible y sencillo que fuese posible, por lo que cambiamos por las mayúsculas, más tradicionales y sencillas que se siguen usando. El nombre mismo es el logotipo.

Logramos producir nuestra primer radio de transistores en 1955 y nuestra primera radio de transistores diminuta de bolsillo, en 1957: era la más chica del mundo, pero, en realidad, era un poco más grande que el bolsillo típico de camisa de hombre y, durante un tiempo, eso nos creó un problema, aun cuando nunca dijimos en qué bolsillo pensábamos cuando mencionamos "de bolsillo". Nos gustaba la idea de que el vendedor pudiera demostrar cuán sencillo sería dejar caer la radio en un bolsillo de camisa. Se nos ocurrió una solución sencilla: para nuestros vendedores mandamos hacer camisas con bolsillos ligeramente más grandes que los normales, apenas lo suficientemente mayores como para que cupiera la radio.

El lanzamiento de este logro que nos enorgullecía, estuvo ensombrecido por la decepción de que nuestra primera radio de transistores no fuera la primera de todas en el mercado: una compañía norteamericana llamada Regency, que recibía apoyo de Texas Instruments y utilizaba los transistores de esta última, pocos meses antes que nosotros sacó una radio con la marca registrada Regency, pero la compañía había abandonado la lucha sin poner mucho esfuerzo para comercializar la radio. En su carácter de primeros en el terreno pudieron haber capitalizado su posición y crear un tremendo mercado para el producto, como hicimos nosotros. Pero, en apariencia, juzgaron erróneamente que no había futuro en este negocio, y lo abandonaron.

Nuestra excelente radiecita llevaba la nueva marca registrada de la compañía Sony, y teníamos grandes proyectos para el futuro de la electrónica del transistor, así como la esperanza de que el éxito de nuestra pequeña radio "de bolsillo" fuese el heraldo de éxitos por venir.

En junio de 1957, frente a la entrada del aeropuerto internacional de Haneda, en Tokio, colocamos nuestra primera cartelera con el nombre Sony y, a fines de ese año, pusimos otro en el corazón del distrito de Ginza, también en Tokio. En enero de 1958 cambiamos oficialmente nuestro nombre por el de Sony Corporation y en diciembre aparecimos en las listas de la Bolsa de Tokio.

Habíamos registrado el nombre Sony en ciento setenta países y territorios, y en diversa categorías de productos, no sólo electrónicos, con el objeto de protegerlo contra terceros que quisieran usarlo en objetos comerciales que explotasen la similitud. Pero pronto aprendimos que no habíamos llegado a protegernos contra algunos empresarios que estaban ahí mismo, en el Japón: un día, nos enteramos de que alguien se encontraba vendiendo chocolate "Sony".

Estábamos verdaderamente orgullosos del nombre de nuestra empresa y realmente me molestaba que alguien tratara de aprovecharse. La compañía que había tomado nuestro nombre, utilizaba uno completamente distinto en sus productos, y lo cambiaron cuando el nuestro adquirió popularidad. Registraron el nombre "Sony" para una línea de chocolates y bocadillos, y hasta alteraron la marca registrada de su compañía por la de Sony Foods. En su logotipo empleaban el mismo tipo de letras que nosotros.

En ese entonces, para nuestra publicidad usábamos un pequeño personaje de caricatura, llamado "Sonny Boy". En realidad, el personaje se llamaba "Atchan" y lo había creado el caricaturista Fuyuhiko Okabe, del periódico japonés *Asahi Shimbun:* los fabricantes del chocolate Sony empezaron a utilizar un personaje similar. Ver esas golosinas en venta en los principales negocios me enfermaba de ira. Llevamos a juicio a los impostores y citamos a gente famosa, como animadores, periodistas y críticos, para confirmar el daño que se nos estaba haciendo: uno de los testigos dijo que pensaba que la aparición de chocolates Sony quería decir que la Sony Corporation tenía dificultades financieras, si tenía que recurrir a la venta de chocolate, en vez de a la electrónica de alta tecnología. Otra testigo dijo que tenía la impresión de que, puesto que Sony realmente era una compañía dedicada a la elaboración de productos técnicos, el chocolate tenía que ser alguna clase de sustancia sintética. Teníamos el temor de que si estos chocolates seguían llenando el mercado, eso destruiría por completo la confianza que la gente había depositado en nosotros.

Siempre creí que la marca registrada es la vida de una empresa y que se le debe proteger a brazo partido. La marca registrada y el nombre de una compañía no son meras artimañas astutas: contienen responsabilidad y garantizan la calidad del producto. Si alguien intenta aprovecharse de la reputación y de la capacidad de otro que trabajó para conseguir la confianza del público, eso es, ni más ni menos, un robo. No nos halagaba que robaran nuestro nombre.

En el Japón, los juicios tardan mucho, y el caso se arrastró durante casi cuatro años, pero vencimos y, por primera vez en la historia nipona, para concedernos la reparación el tribunal empleo la ley de competencia desleal, en vez de las leyes de registro de patentes o marcas: los del chocolate habían registrado el nombre, de acuerdo, pero recién después de que el nuestro se hubiera vuelto popular. Al tratar de demostrar que el nombre estaba a disposición de quien quisiera emplearlo, los abogados de esa compañía fueron a las principales bibliotecas del país, para demostrar que el nombre era del dominio público, pero les aguardaba una sorpresa: volvieron con las manos vacías porque, no importaba a cuantos diccionarios recurrieran, no podían encontrar la palabra Sony. Sabíamos que iban a descubrir eso; nosotros lo habíamos hecho hacía mucho. El nombre es único . . . y es nuestro.

En nuestro trigesimoquinto cumpleaños pensamos que debíamos revisar nuestra marca registrada. Los estilos y las modas estaban cam-

biando en la ropa, en el diseño de los productos, y en prácticamente todo, por lo que pensamos que quizá debíamos considerar la posibilidad de cambiar el estilo de las letras de nuestro nombre. Organizamos un concurso internacional y recibimos centenares de sugerencias, junto con centenares de súplicas de nuestros concesionarios para que no cambiáramos. Después de pasar revista a todas las sugerencias decidimos no introducir cambios: SONY nos seguía pareciendo muy bien y decidimos, igual que lo decimos hoy, que no tenía sentido arreglar algo que distaba mucho de estar roto.

VENDERLE AL MUNDO

Mi curva de aprendizaje

I

Aunque nuestra compañía todavía era pequeña y veíamos al Japón como un mercado grande y potencialmente activo, el consenso entre los industriales nipones era que, si quiere sobrevivir, una compañía japonesa tiene que exportar productos. Carentes de recursos naturales, a no ser por la energía de nuestro pueblo, el Japón no tenía alternativa. Y, por eso, resultó natural que buscáramos los mercados de ultramar. Además, a medida que prosperaba la empresa, se me hacía obvio que si no poníamos nuestra mira en la comercialización en el exterior, no creceríamos para llegar a ser la clase de compañía que Ibuka y yo habíamos previsto. Queríamos cambiar la imagen de mala calidad que tenían los productos japoneses, y consideramos que para vender un producto caro y de alta calidad, se necesitaba un mercado con poder adquisitivo, y eso significa un país rico y complejo. Hoy, más del noventa y nueve por ciento de los hogares japoneses tienen televisores en color; más del noventa y ocho por ciento tienen heladeras y lavadoras eléctricas; y el índice de penetración de las grabadoras de cinta y de los sistemas estereofónicos oscila entre el sesenta y el setenta por ciento. Pero, en 1958, el año posterior a nuestra producción de la radio de transistores "para bolsillo", sólo el uno por ciento de los hogares japoneses tenía un televisor; sólo el cinco, una lavadora, y nada más que dos décimos del uno por ciento, una heladera eléctrica. Por fortuna, desde mediados de la década de 1950 en adelante, la economía japonesa empezó a crecer en forma vigorosa. Los incrementos de dos dígitos para el producto bruto interno y una inflación baja suministraron un gran impulso al gasto de los consumidores. Mucha gente dice que la era de posguerra del Japón realmente comenzó en 1955, el año en que presentamos nuestra primera radio de transistores en el país. El producto bruto interno del país aumentó de manera sorprendente, en 10.8 por ciento. Las casas japonesas necesitaban de todo y, debido a la elevada tasa que devengaban los ahorros, en ese entonces era superior al veinte por ciento, la gente podía permitirse comprar cosas. Así que, con mercados buenos y en constante crecimiento dentro del país, y

con mercados potenciales en el exterior, el mundo nos empezaba a parecer luminoso.

En nuestra condición de compañía nueva, teníamos que labrarnos nuestro propio sitio en el mercado japonés. Las antiguas empresas establecidas volvían a la producción, con marcas registradas familiares para el público; teníamos que hacer que nuestra marca lo fuera. Lo hicimos con productos nuevos —hasta acuñamos nuevos nombres para algunos de ellos, como el de *Tapecorder* pero descubrimos que incluso en esta clase de innovaciones había un aspecto negativo: cuando presentamos el primer grabador de cinta, esta clase de aparato era virtualmente desconocida en el Japón. Dado que, como era obvio, no podíamos registrar el nombre "grabador de cinta" como propio de nosotros, se nos ocurrió el de "Tapecorder". Este nombre se volvió genérico casi de la noche a la mañana, porque teníamos la única máquina del mercado, pero más tarde, cuando nuestros competidores empezaron a fabricar grabadores de cinta, la denominación *Tapecorder* resultó ser una dudosa bendición, porque el público se refería al grabador de cinta . . . de cualquier fabricante, llamándolo *Tapecorder*. De ahí en adelante, nos prometimos exhibir en nuestros productos, en forma destacada, el nombre de la compañía, aun si también les poníamos nombres inventados, como Walkman, de modo que tanto la marca, como el nombre de la compañía y el del producto, resultaran perfectamente claros.

A pesar del cada vez mayor poder adquisitivo que el Japón experimentaba a fines de la década de 1950, teníamos muchas dificultades para obtener dinero, y debíamos depender de los amigos, y de las prestaciones que los amigos les hacían a personas que podían convertirse en inversionistas. En este sentido, tuvimos la suerte de contar con una junta de asesores de verdadera valía: nos podían organizar presentaciones ante inversionistas potenciales, presentaciones que nosotros mismos no podíamos concertar. Desde 1953 hasta 1959, el presidente de nuestra junta fue Junshiro Mandai, otrora presidente del directorio del Mitsui Bank, y entre nuestros asesores se contaban el suegro de Ibuka, Tamon Maeda, anterior ministro del Gabinete; Michiji Tajima, que se convirtió en director general de la Agencia Imperial para la vivienda; Rin Matsutani, el hombre que contrató a Ibuka para el Photo Chemical Laboratory, el primer trabajo grande de Ibuka; y, por supuesto, mi padre, Kyuzaemon Morita.

Uno de los hombres de negocios al que nuestros asesores recomendaron como posible inversionista fue Taizo Ishizaka, que más tarde se convirtió en principal de la Keidanren, la Federación de Organizaciones Económicas del Japón. Ibuka y yo lo llamamos y lo persuadimos para que invirtiera en nuestra compañía pero, pocos meses más tarde, el Mitsui Bank le solicitó que fuera presidente de la Tokyo Shibaura Electric Company (Toshiba), porque la empresa estaba pasando por problemas financieros y laborales. Las leyes *antitrust* dictadas en la posguerra estaban en vigor y por eso, Ishizaka consideró que, aun cuando Toshiba era una gigantesca sociedad comercial y Sony era muy pequeña, no

podía tener acciones de otra empresa que elaborara productos similares y entregó sus acciones a su hija. Tomoko. Después de que Toshiba sacó su propia radio pequeña de transistores —mucho más tarde que nuestra compañía—, Ishizaka le aconsejó a su hija que vendiera las acciones: le dijo que ninguna compañía chica podría competir con los gigantes de las industrias japonesas de productos eléctricos, ahora que estas compañías habían empezado a fabricar las mismas cosas. La hija de Ishizaka es una buena amiga mía y vivimos cerca; solía decir, jocosamente:

—Mi padre es un hombre que tiene éxito en los negocios, y un tipo de importancia en la Keidanren, pero no sabe hacer dinero para sí mismo —como una hija obediente, vendió sus acciones de Sony, tal como le recomendó su padre... y perdió la oportunidad de hacerse rica con ellas.

Mandai, presidente de nuestro directorio, era uno de los grandes banqueros del Japón. Había sido director del Mitsui Bank antes de la guerra y su personal todavía lo consideraba casi como si fuera una deidad. Al igual que muchos otros relacionados con las antiguas asociaciones financieras gigantescas, las *zaibatsu*, a Mandai lo habían expurgado las autoridades de la Ocupación. Nos sentíamos muy afortunados por tenerlo con nosotros: Ibuka y yo nos habíamos visto en dificultad para obtener más dinero prestado del Mitsui Bank, que nos había estado ayudando desde el principio. Un día, Mandai nos llevó a Ibuka y a mí al Banco, para hablar con algunos de los funcionarios de esa institución respecto de nuestra compañía. Habíamos estado tratando de vender acciones y teníamos la esperanza de que Mandai pudiera sugerirles algo: para sorpresa nuestra Mandai dijo con tono autoritario:

—Mi compañía decidió incrementar las acciones y a lo mejor yo podría conseguir que ustedes compren algunas —era casi una orden, viniendo de una tan gran figura. Más tarde, varios directivos del Banco me dijeron cuán duramente lucharon para obtener el dinero suficiente con el que comprar las acciones: sentían que tenían que hacer esa adquisición, porque Mandai virtualmente lo había ordenado. Sin embargo, no sé de nadie que se haya quejado: varios se volvieron muy ricos por aquellas primeras adquisiciones, y sé de por lo menos un hombre que muy pronto construyó una casa, merced a los primeros dividendos que obtuvo.

Nos iba bien, aunque todavía teníamos que enfrentar una dura competencia para hacer que nuestra marca se conociera en el Japón, donde la conciencia de las marcas y la lealtad hacia ellas es muy marcada. En el extranjero todos nos encontrábamos en igualdad y, quizá en mejor posición que cualquiera: los productos de calidad japonesa para consumo eran virtualmente desconocidos antes de la guerra. La imagen que se tenía de cualquier cosa rotulada "Made in Japan", que se hubiera mandado al exterior antes de la guerra, era muy mala. Yo había aprendido que la mayoría del público de Estados Unidos y Europa relacionaba

el Japón con sombrillas de papel, quimonos, juguetes y chucherías baratas. Al elegir nuestra marca no intentamos ocultar adrede nuestra identidad nacional —después de todo, las reglamentaciones internacionales exigen que en los productos se indique el país de origen—, pero por cierto que no queríamos hacer hincapié en ello y correr el riesgo de que se nos rechazara antes de que pudiéramos demostrar la calidad de nuestros productos. Pero tengo que confesar que en los primeros tiempos imprimíamos el rótulo "Made in Japan" lo más pequeño posible, y una vez resultó demasiado pequeño para la Aduana norteamericana, que nos obligó a escribirlo más grande en uno de nuestros productos.

Por mis primeras experiencias al tratar de vender el grabador de cinta, llegué a darme cuenta de que la comercialización es, en realidad, una forma de comunicación. En el sistema japonés tradicional de distribución de producto de consumo, los fabricantes se mantienen a distancia del consumidor. La comunicación es poco menos que imposible. Hay mayoristas primarios, secundarios y hasta terciarios, que comercian con algunos productos antes de que lleguen al minorista, nivel tras nivel de intermediarios ubicados entre el fabricante y el usuario último del producto. Este sistema de distribución tiene cierto valor social —brinda muchas fuentes de trabajo—, pero es costoso e ineficaz; en cada nivel el precio tiene que subir, aun cuando algunos de los intermediarios puede que ni siquiera entren en contacto con los productos. El sistema es adecuado quizá para los artículos de primera necesidad y para los de baja tecnología, pero desde el principio nos dimos cuenta de que no podía satisfacer las necesidades de nuestra compañía y de sus nuevos productos de tecnología de avanzada. Las terceras o cuartas partes intervenientes sencillamente no podían tener el mismo interés, ni el mismo entusiasmo por nuestros productos e ideas. Teníamos que educar a los clientes en el empleo de nuestros productos y, para hacerlo, teníamos que instituir nuestras propias bocas de expendio y establecer nuestra propia manera de introducir los productos en el mercado.

Estábamos sacando a la venta productos que nunca se habían comercializado —en realidad, nunca se habían fabricado— tales como radios de transistores y televisores personales en estado sólido y estábamos empezando a adquirir la reputación de pioneros; en verdad, algunos nos llamaban "el conejillo de Indias" de la industria de la electrónica elaborábamos un nuevo producto y los gigantes de la industria esperaban para ver si ese producto tenía éxito, y, después, si era así se apresuraban a poner otro similar en el mercado, de modo de aprovechar nuestros esfuerzos. Ésa es la manera en que se desarrollaron las cosas a través de los años; siempre tuvimos que estar al frente. Eso sucedió en el desarrollo de la mayor parte de nuestros productos principales, desde las pequeñas radios en estado sólido y los televisores de transistores (fabricamos el primero de todos), hasta el reproductor estereofónico portátil, *Walkman;* nuestro pequeño televisor plano de mano, *Watchman;* y nuestro tocadisco compacto *Discman;* introdujimos el sonido estereo-

fónico en el Japón; fabricamos el primer grabador en videocassette para uso doméstico del mundo; inventamos el sistema Trinitron, nuevo método para proyectar una imagen en color sobre el tubo del televisor, e innovamos el disco flexible de 3.5 pulgadas para computadoras, disco que, por su tamaño, tiene la mayor capacidad del mundo para almacenamiento de datos. Con nuestras cámaras de mano para grabación magnetovideofónica y nuestros reproductores pequeños de videocinta revolucionamos la captación de noticias para televisión, y su posterior difusión en todo el mundo. Fuimos pioneros de la cámara sin película, la *Mavica,* del sistema de disco compacto e inventamos la cinta magnetovideofónica de ocho milímetros. Y sólo estoy mencionando algunas de las cosas que hicimos y que se reconocen con más facilidad.

Al principio, cuando no se hacía el seguimiento de nuestra trayectoria para determinar los éxitos que obteníamos, los competidores asumían una actitud muy cauta de "esperar y ver", mientras comercializábamos y desarrollábamos un producto nuevo. En los primeros tiempos teníamos el mercado para nosotros solos durante un año o más, antes de que las demás compañías se convencieran de que el producto sería un éxito. Y, al tener todo el mercado para nosotros, hacíamos mucho dinero pero, a medida que fuimos teniendo más éxito y se volvía más clara nuestra trayectoria, los demás esperaban cada vez menos tiempo antes de pegar el salto: ahora, apenas si teníamos una ventaja de tres meses en algunos productos, antes de que los demás fabricantes ingresen al mercado para competir con nosotros, presentando su propia versión del nuevo producto nuestro. (Tuvimos suerte al tener todo un año con el tocadiscos portátil compacto, *Discman,* y casi seis meses en el caso del *Walkman.*) En cierto sentido, es halagador, pero es caro; tenemos que aplicar un incentivo a la innovación. Desde hace muchos años invertimos bastante más del seis por ciento de las ventas en investigaciones y desarrollo y algunos años, tanto como el diez por ciento. Nuestro plan consiste en guiar al público con productos nuevos, en vez de preguntarle qué clase de productos desea: el público no sabe qué cosa es posible, pero nosotros sí. Así que, en vez de hacer grandes investigaciones de mercado, afinamos la concepción que tenemos de un producto y de su aplicación, e intentamos crear un mercado para él, a través de la educación del, y de la comunicación con, el público. A veces, se me ocurre que la idea de un producto tiene el éxito asegurado.

Como ejemplo, puedo citar un producto que seguramente todos conocen: el *Walkman.* La idea tomó forma cuando, un día, Ibuka entró a mi oficina con uno de nuestros grabadores estereofónicos portátiles de cinta y un par de nuestros auriculares de tamaño normal. Tenía aspecto desdichado y se quejaba por el peso de los aparatos. Le pregunté qué tenía en mente y entonces me explicó:

—Me gusta escuchar la música, pero no quiero molestar a los demás. No puedo estar sentado aquí todo el día, al lado de mi equipo estereofónico. Mi solución es llevar la música conmigo. Pero el equipo es demasiado pesado.

Durante un tiempo, yo había estado considerando una idea y, ahora, todo se acababa con esa conversación. Por mi propia experiencia en casa sabía que los jóvenes no viven sin música; casi todo el mundo tiene un equipo estereofónico en la casa y en el auto. En Nueva York, hasta en Tokio, había visto gente que llevaba sobre los hombros grandes reproductores de cinta y radios que lanzaban música atronadora. Recordé que una vez, cuando mi hija Naoko llegó a casa de un viaje, aun antes de saludar a la madre subió a su cuarto y, primero, puso un *cassette* en su equipo estereofónico. La queja de Ibuka me puso en movimiento: le ordené a nuestros ingenieros que tomaran uno de nuestros confiables grabadores de cinta en *cassette,* al que llamábamos *Pressman,* le quitaran el circuito de grabación y el altoparlante y lo remplazaran por un amplificador estereofónico; bosquejé los demás detalles que quería, entre los que figuraban auriculares muy livianos, que resultaron ser una de las piezas más difíciles del proyecto *Walkman.*

Todos me hicieron pasar momentos desagradables: parecía como si a nadie le gustara la idea. Durante una de nuestras reuniones sobre planeamiento de productos, uno de los ingenieros dijo:

—Parece una buena idea, ¿pero lo comprará la gente si el aparato carece de la posibilidad de grabar? No lo creo.

—Millones de personas —respondí— compraron equipos estereofónicos para automóvil, equipos con los que no se puede grabar, y creo que millones de personas comprarán este aparato.

Nadie se rió abiertamente de mí, pero me pareció que mi propio equipo de proyectos no estaba convencido, aunque siguieron adelante con reticencia. Hasta llegué a fijar un precio de venta que fuese accesible para los jóvenes, y lo hice aun antes de que fabricáramos el primer aparato. El grabador monoaural de cinta *Pressman* era una unidad relativamente cara, que en el Japón se vendía a cuarenta y nueve mil yen, y decidí que era menester que los primeros modelos de nuestro experimento estereofónico se vendiesen por no más de treinta mil yen, al menudeo. Los contadores protestaron, pero insistí: les dije que tenía plena confianza en que fabricaríamos nuestro nuevo producto en gran escala, y que a medida que ascendiera el volumen, nuestros costos bajarían. Los contadores opinaban que debíamos empezar a partir de una base más barata que el *Pressman,* pero opté por la configuración básica de este equipo, porque muchas piezas para él se podían conseguir en nuestros centros de servicio de todo el mundo, y sabíamos que la unidad era confiable. Podíamos empezar sin preocuparnos de que el aparato resultara un fracaso en el aspecto mecánico.

En poco tiempo me entregaron la primera unidad experimental, con nuevos auriculares en miniatura, y quedé encantado con el sonido de alta calidad que producían los auriculares. En los estereofónicos convencionales con altoparlantes grandes, se desperdicia la mayor parte de la energía que se emplea para producir el sonido, porque solamente una fracción de ese sonido llega a los oídos del oyente: el resto rebota contra las paredes y las ventanas. Nuestra diminuta unidad sólo necesi-

taba un hilillo de corriente, desde la pila hasta el amplificador, para impulsar los diminutos y livianos auriculares. La fidelidad que salía por esos auriculares era tan buena, o mejor que lo que yo había esperado. Me apresuré a ir a casa con el primer *Walkman* y lo estaba probando con diferente música, cuando me di cuenta de que mi experimento estaba fastidiando a mi esposa, que se sentía excluida. Muy bien, decidí, necesitábamos suministrar dos juegos de auriculares: la semana siguiente, el personal de producción había hecho otro modelo con entradas para dos auriculares.

Pocos días más tarde, invité a mi compañero de golf, el novelista Kaoru Shoji, a que jugáramos un partido y, mientras nos acomodábamos en el coche para viajar a mi club, le alcancé un juego de auriculares y puse en marcha una cinta. Me puse el otro juego y observé la expresión de mi acompañante: estaba sorprendido y encantado de oír a su esposa, Hiroko Nakamura que era concertista, interpretando el concierto para piano de Grieg. Mi amigo sonrió ampliamente y quiso decir algo, pero no pudo porque ambos estábamos escuchando por los auriculares. Reconocí que éste era un problema en potencia: mi solución fue hacer que el personal le agregara a la máquina un micrófono activado por botón, de modo que las dos personas pudieran charlar por sobre la música a través de la "línea de emergencia".

Pensé que habíamos producido un artículo descollante y me sentí lleno de entusiasmo, pero no ocurrió lo mismo con nuestra gente de comercialización: decían que no se vendería y me molestaba estar tan entusiasmado por un producto que la mayoría consideraba que sería un fiasco, pero tenía tanta confianza en que el aparato era viable, que dije que asumiría la responsabilidad personal de ese proyecto. Nunca tuve motivos para lamentar mi decisión. La idea funcionó y, desde el comienzo, el *Walkman* fue un suceso arrollador. El nombre *Walman*[1] nunca me gustó realmente, pero parece haber prendido en todas partes. Yo había salido de viaje cuando el nombre lo eligieron algunos jóvenes de nuestra empresa y, cuando volví, ordené que se lo cambiaran por algo así como Walking Stereo,[2] o algo que fuera un poco más gramatical, pero dijeron que era demasiado tarde: la publicidad ya se había preparado y las unidades se estaban fabricando con ese nombre. Sony de Norteamérica y Sony del Reino Unido se quejaron de que no podían vender un producto con un nombre tan incorrecto como *Walkman*, pero ya lo teníamos y no nos podíamos librar de él. Más tarde, en el exterior probamos con otros nombres —Stow Away, en Inglaterra y Soud About en Estados Unidos, pero nunca prendieron en el gusto popular. *Walkmn* sí lo hizo. Y, al final llamé a Sony de Norteamérica y a Sony del Reino Unido y les dije:

—¡Ésta es una orden: el nombre es *Walkman!*

Hoy me dicen que es un gran nombre.

[1]Hombre que Camina u Hombre Caminando. *N. del T.*

[2]Estereofónico Caminante. *N. del T.*

Muy pronto apenas si pudimos seguir el ritmo de la demanda, y tuvimos que diseñar nueva maquinaria automatizada para atender el aluvión de órdenes. Naturalmente, ayudábamos a estimular la ventas mediante una publicidad intensa y en el Japón contratamos parejas de jóvenes para que los domingos pasearan por el Ginza de Tokio, el "Paraíso de los Caminantes", escuchando sus *Walkman* y luciéndolos. Aunque originariamente pensé que se consideraría descortés que una persona escuchara música aislándose del resto de la gente, los compradores empezaron a ver sus equipitos estereofónicos portátiles como algo muy personal. Y, si bien yo esperaba que la gente compartiera sus *Walkman*, descubrimos que todo el mundo parecía querer el suyo propio, por lo que eliminamos la "línea de emergencia", y, más tarde, en la mayoría de los modelos quitamos una de las dos tomas para auriculares. Me había convencido de que el *Walkman* sería un producto popular, pero ni siquiera yo estaba preparado para la reacción. Con mi otrora escéptico equipo de proyectos posé ante la marca indicadora de los cinco millones de unidades vendidas y predije que sólo habían visto el comienzo: desde que salió a la venta el primer *Walkman*, vendimos más de veinte millones en más de setenta modelos diferentes —hasta hicimos modelos impermeables y herméticos al paso de la arena— y hay más versiones planeadas.

Resulta interesante que lo que sucedió con el *Walkman* es que algo que empezó por la eliminación de las características de una unidad grabadora y reproductora de tamaño normal, ahora casi llegó a cerrar el círculo: hicimos de nuevo —o, mediante dispositivos agregados como altoparlantes diminutos, que pusimos a disposición del público— las características que habíamos eliminado en primer lugar, y hasta agregamos algunas nuevas, como la capacidad de copiar una cinta en otra.

El motivo por el que hice esta digresión para narrar la historia es sencillo: no creo que por más investigaciones de mercado que se hubieran hecho podríamos haber sabido que el *Walkman* de Sony tendría éxito, y ni que hablar de que sería un acierto sensacional que habría de engendrar muchos imitadores y, sin embargo, este pequeño aparato literalmente alteró, en todo el mundo, los hábitos de audición musical de millones de personas. Algunos de mis amigos pertenecientes al mundo de la música, como los directores Herbert von Karajan, Zubin Mehta y Lorin Maazel, y virtuosos como Isaac Stern, se pusieron en contacto conmigo solicitándome cada vez más *Walkman:* una confirmación muy gratificante de la excelencia de la idea y del producto en sí. Como resultado de desarrollar opciones pequeñas y livianas para la serie *Walkman,* pudimos reducir a escala muy pequeña, y mejorar, la calidad de nuestros auriculares normales y presentar docenas de modelos nuevos y, de este modo, nos convertimos en uno de los más grandes fabricantes de auriculares: en el Japón tenemos casi el cincuenta por ciento del mercado.

Fue en esta clase de innovación que pensaba Ibuka cuando, en el comienzo mismo, escribimos una especie de proyecto y declaración

sobre la filosofía de nuestra compañía: "si fuese posible imponer condiciones por las que las personas se pudieran unir con un firme espíritu de trabajo en equipo y ejercitaran su capacidad tecnológica, de acuerdo con los deseos de su espíritu", escribía Ibuka, "entonces una organización así podía brindar incalculables placeres y beneficios."

Ibuka estaba pensando en la capacidad creativa industrial, algo que se consigue con trabajo en equipo, para crear productos nuevos y que valgan la pena. Las máquinas y las computadoras no pueden ser creativas por sí mismas, porque la capacidad de creación exige algo más que el procesamiento de la información que ya se tiene: exige el pensamiento humano, la intuición espontánea y mucho coraje y, en nuestros primeros tiempos, teníamos mucho de eso, y todavía lo tenemos.

De este modo, nos dispusimos a construir nuestra propia red de venta y distribución, como un modo de hacer que nuestro mensaje llegara directamente al consumidor. Empleamos el antiguo sistema de distribución cuando era útil, pero instalamos nuestras propias bocas de expendio y, cuando se podía, tratábamos con nuestros concesionarios. De ese modo pudimos llegar a conocerlos personalmente y hacerles entender el valor de nuestros productos y las aplicaciones que se les podía dar. Nuestros vendedores se convirtieron en comunicadores y alentaron a los minoristas para que hicieran lo mismo.

II

Nuestra primera radio de transistores de 1955 era pequeña y práctica... no tan pequeña como algunos de nuestros esfuerzos posteriores, pero estábamos muy orgullosos de ella. Vi a Estados Unidos como un mercado natural: la actividad comercial estaba en auge, el índice de empleo era elevado, la gente era progresista y estaba ávida de cosas nuevas, y los viajes internacionales cada vez resultaban más fáciles.

Llevé mi pequeña radio de 29 dólares con 95 centavos a Nueva York y visité a varios posibles minoristas. Muchos de ellos no estaban impresionados. Dijeron:

—¿Por qué está fabricando una radio tan diminuta? En Norteamérica todo el mundo quiere radios grandes: tenemos casas grandes, llenas de lugar. ¿Quién necesita estas cosas chiquitas?

Expliqué lo que había aprendido al observar en derredor mío en Estados Unidos.

—Solamente en la ciudad de Nueva York hay más de veinte radioemisoras —dije— y es cierto, las casas son grandes, incluso tan grandes como para que cada miembro de la familia tenga su propia habitación, en la que puede encender esta diminuta radio y escuchar lo que le plazca, sin perturbar a nadie más. Naturalmente, la fidelidad no es tan buena como en un equipo grande, pero es excelente para su tamaño.

Mucha gente vio la lógica de ese argumento y estuvo encantada de que se le ofrecieran algunos acuerdos tentadores, pero yo era cauteloso y más de una vez rechacé lo que parecía la oportunidad de obtener grandes ganancias. Los compradores pensaban que yo estaba loco pero, aun cuando nuestra compañía era joven y yo inexperto, el tiempo demostró que tomé las decisiones adecuadas.

A la gente de Bulova le gustó mucho la radio y su encargado de compras dijo, muy como al pasar:

—Definitivamente queremos algunas de estas radios: nos llevaremos cien mil unidades.

¡Cien mil unidades! yo estaba atónito. Era una orden increíble que representaba varias veces todo el capital de nuestra compañía. Comen-

zamos a charla sobre los detalles, mi mente trabajando muy aprisa, cuando el funcionario dijo que había una condición: tendríamos que poner la marca Bulova en las radios.

Eso me detuvo: me había hecho la promesa solemne de que no sería un fabricante de equipos originarios para otras compañías. Queríamos hacerle un nombre a nuestra empresa, sobre la base de nuestros propios productos. Le dije al funcionario de Bulova que lo consultaría con mi compañía y en verdad envié un mensaje a Tokio, en el que reseñaba en qué consistía el trato; la respuesta fue "Acepte la orden". No me gustó la idea y no me gustó la respuesta. Después de pensarlo una y otra vez decidí que tenía que decir no, que no íbamos a producir radios poniéndoles otra marca. Cuando volví a llamar al hombre de Bulova, al principio no pareció tomarme en serio: ¿cómo podía rechazar una orden semejante?, estaba convencido de que yo aceptaría. Cuando vio que no cedería ni un ápice me expuso la cuestión en forma sintética:

—La de nuestra empresa es una marca registrada famosa que necesitó más de cincuenta años para imponerse —dijo—. Nadie oyó nunca la marca registrada de ustedes: ¿Por qué no aprovechar la nuestra?

Entendí lo que me decía, pero tenía mi propio punto de vista:

—Cincuenta años atrás —dije— la marca registrada de ustedes debe de haber sido tan desconocida como lo es la nuestra hoy. Estoy aquí con un producto nuevo y ahora estoy dando el primer paso para los próximos cincuenta años de mi compañía: dentro de cincuenta años, le prometo que nuestra marca será tan famosa como lo es hoy la de su compañía.

Nunca lamenté la decisión de no haber aceptado lo que se denomina una orden como fabricante originario de equipo (OEM),[1] porque la decisión me confirió más confianza y orgullo, si bien, cuando volví a Tokio y les conté a Ibuka y los demás directivos lo que había hecho, algunos pensaron que yo era un tonto. Pero lo dije entonces, y lo he dicho a menudo desde ese momento, que esa fue la mejor decisión que haya tomado alguna vez.

Mientras visitaba a distintos clientes posibles, me encontré con otro comprador norteamericano que observó la radio y dijo que le gustaba mucho. Dijo que su cadena tenía alrededor ciento cincuenta tiendas y que necesitaría grandes cantidades. Eso me complació y, por fortuna, el comprador no me pidió que al producto le pusiera la marca de la cadena: sólo me solicitó que diera la cotización por cantidades de cinco mil, diez mil, treinta mil, cincuenta mil y cien mil radios. ¡Qué invitación! ahora podría resarcirme por lo que había perdido al rehusarme a aceptar la orden de OEM. Pero, cuando estuve de regreso en la habitación del hotel, empecé a reflexionar sobre el posible impacto que órdenes tan grandes ejercerían sobre nuestras pequeñas instalaciones de Tokio. Desde que excedimos la capacidad de la despintada casucha con goteras de Gotenyama, se había ampliado mucho nuestra planta: nos

[1]Original equipment maker. *N. del T.*

habíamos mudado a edificios más grandes y sólidos, vecinos al sitio originario, y le habíamos echado el ojo a unos inmuebles más; pero, en nuestra pequeña línea de montaje, no teníamos la capacidad para producir cien mil radios de transistores por año y para hacer las demás cosas también: nuestra capacidad era de menos de diez mil radios por mes; si recibíamos una orden para elaborar cien mil, tendríamos que contratar y entrenar empleados nuevos y ampliar aún más nuestras instalaciones. Esto significaría una inversión de cuantía, una expansión de importancia, y un riesgo.

Yo era inexperto y todavía un poco ingenuo, pero contaba con capacidad intelectual: tomé en cuenta todas las consecuencias en las que pude pensar y, después, me senté y tracé una curva que tenía el aspecto parecido a una letra U, uno de cuyos lados era mayor que otro. El precio de cinco mil radios sería nuestro precio normal: ése sería el comienzo de la curva; para diez mil equipos habría un descuento, y eso estaba en la parte inferior de la curva; por treinta mil, el precio empezaría a ascender; por cincuenta mil, el precio unitario sería mayor que por cinco mil, y, para cien mil unidades, el precio unitario tendría que ser mucho mayor que por las primeras cinco mil radios.

Sé que esto suena extraño, pero mi razonamiento era que si teníamos que duplicar nuestra capacidad de producción para completar la orden de cien mil radios, y si no podíamos obtener una repetición de la misma para el año siguiente, nos hallaríamos en serios problemas —la bancarrota quizá— porque ¿cómo, en ese caso, podríamos utilizar todo el personal adicional y pagar las nuevas instalaciones que no se usaban? Era un enfoque conservador y cauteloso, pero estaba convencido de que si aceptábamos una orden enorme debíamos de obtener por ella beneficio suficientemente grande que permitiera pagar las nuevas instalaciones durante la duración de esa orden. La expansión no es cosa sencilla —obtener dinero de refresco sería difícil— y no pensé que esta clase de expansión fuese una buena idea, al sentarse sobre la base de una sola orden. En el Japón no podemos contratar gente y despedirla así como así, cada vez que las órdenes que recibimos aumentan o disminuyen: tenemos un compromiso a largo plazo con nuestros empleados, y ellos lo tienen con nosotros.

Naturalmente, también me preocupaba un poco que, si cotizaba un precio muy bajo por cien mil unidades, el comprador pudiera decir que tomaría cien mil radios pero que, al principio, sólo ordenaría diez mil, a modo de prueba, por el precio de las cien mil unidades y, después, podría ser que no ordenase más radios.

Al día siguiente volví con mi cotización. El comprador la miró y parpadeó como si no pudiera creer lo que veía. Bajó el papel y dijo con paciencia.

—Señor Morita, estuve trabajando como encargado de compras durante casi treinta años y usted es la primera persona que alguna vez se me haya presentado y dicho que cuanto más compro, más elevado será el precio unitario. ¡Es ilógico!

Le expliqué mi razonamiento y escuchó cuidadosamente lo que yo le tenía que decir. Una vez que superó la sorpresa, se detuvo por un momento, sonrió y, después, colocó una orden por diez mil radios al precio correspondiente a las diez mil unidades, que eran precisamente lo adecuado para él y para nosotros.

En aquellos días yo era afortunado: no tenía mucha experiencia en los negocios y no tenía un patrón que vigilara por sobre mi hombro así que, cuando decidí salir con esta cotización en mi bolsillo, nadie podía decirme que no en la compañía. Elaboraba la política de la compañía sobre la marcha. Más tarde, por cierto que agradecimos órdenes tan grandes.

A mediados de la década de 1950 yo no era el único japonés que hacía negocios en Nueva York. Muchos, si no la mayoría de ellos dependían de las gigantescas compañías exportadoras niponas que entendían los mercados extranjeros y habían abierto oficinas en ultramar. Eso no era suficientemente bueno para mí, porque ninguna de las casas exportadoras conocía mi producto ni mi filosofía comercial.

Pienso que es irónico que, ahora, los hombres de negocios norteamericanos se quejen por nuestro complejo sistema japonés de distribución porque, cuando estuve planeando por primera vez hacer exportaciones a Estados Unidos, quedé perplejo y frustrado por la complejidad de la comercialización en Norteamérica. Cuando a los hombres de negocios norteamericanos les digo esto, siempre les resulta sorprendente. Pero, en aquel entonces, la manera admitida para ingresar productos japoneses a Estados Unidos consistía en darle los productos a una compañía exportadora nipona experimentada, que tuviera sucursales en Estados Unidos: la compañía exportadora enviaba esos productos a un puerto norteamericano, donde el agente de la compañía arreglaba los trámites aduaneros y, después, llevaba los productos importados del Japón a una compañía distribuidora y, luego, a los mayoristas y, de éstos a los minoristas. Me dejaba anonadado el tiempo que se perdía en el envío y en las solicitudes de prestación de servicio en un país tan grande, pero nunca consideré que el tamaño de Norteamérica, o que el idioma inglés (o el francés, o el alemán) constituyesen una barrera no arancelaria.

Puedo comprender la frustración de los hombres de negocios norteamericanos y de otras nacionalidades, cuando se enfrentan al sistema de distribución japonés y al complejo lenguaje de nuestro país, porque para ellos les debe parecer tan complejo como me lo parecieron a mí, hace varias décadas, el sistema y el idioma de Norteamérica; pero muchos de esos hombres lograron con éxito la manera de trabajar fuera del sistema establecido tradicional: eso era lo que pensó que tenía que hacer en Estados Unidos; necesitábamos una ruta de distribución, en la que el mensaje de nuestra tecnología y sus beneficios se pudiesen transmitir de modo más fácil y directo al distribuidor. Nos tomó mucho tiempo encontrar el modo. También tuvimos que aprender algunas duras lecciones.

Tuve la fortuna de que mi antiguo amigo japonés Shido Yamada me presentara a Adolph Gross; Gross representaba a un fabricante y tenía una compañía llamada Agrod Company, situada en Broadway 514. Cuando le hablé a Gross respecto de mi compañía y de lo que estábamos tratando de hacer, dijo que le gustaba y de inmediato aceptó representarnos. Hasta me ofreció un escritorio en su oficina y la relación se desarrolló hasta transformarse en personal, tanto como comercial; era un buen amigo mío, así como un maestro. Tuve la suerte de hallar varios buenos maestros en Estados Unidos: a uno de ellos lo conocí en Tokio, un japonés-norteamericano nacido en Hawai, llamado Yoshinobu "Doc" Kagawa, ciudadano norteamericano que llegó al Japón como abogado, en la sección de economía de las fuerzas de Ocupación. Cuando terminó la Ocupación en 1952, Kagawa optó por permanecer en el Japón y representar a algunas compañías japonesas, entre ellas la compañía cinematográfica Toho. Le pedía que asesorara a mi empresa y, cuando fui a Estados Unidos en algunos de mis primeros viajes, Kagawa me acompañó. Así que tuve buenos maestros: Adolph Gross, "Doc" y, después, el que probablemente fue mi mejor maestro, Edward Rosiny, que era abogado de Gross y después lo fue mío.

Adolph Gross y yo nos volvimos muy íntimos, aunque él se estaba acercando a los sesenta años y yo sólo estaba en la treintena. Gross era un hombre amable, inteligente, modesto, que no alzaba la voz, que gustaba de un buen chiste y que estaba lleno de integridad. Le interesaba el comercio internacional y, de hecho, ya estaba importando algunos productos electrónicos europeos de alta calidad, entre los que se contaba el excelente plato tocadiscos ELAC, que era muy popular entre los entusiastas de la alta fidelidad. El día que nos presentaron habló conmigo largo rato: quería saber todo sobre mí, y sobre mi compañía y su filosofía. En poco tiempo, aprendí mucho sobre las prácticas comerciales norteamericanas; me explicó cómo era Norteamérica y su mundo de los negocios incluyendo, dentro de esa explicación, algunas informaciones muy prácticas respecto de la imagen y del carácter de las diferentes tiendas y del mejor modo de hacer negocios en Norteamérica. También siguió tratando de "convertirme en norteamericano", o, por lo menos, de brindarme algo de lustre y refinamiento del mundo.

Un día me preguntó, como al pasar, si quería ver *Mi Bella Dama*, que acababa de estrenarse en Broadway y que ya era el éxito de esa temporada. Dije:

—Por cierto que me gustaría verlo, Adolph, pero estoy seguro de que no podré conseguir entrada: ¡para ese espectáculo siempre están todas vendidas!

Me dijo que no me preocupara por eso y, en un abrir y cerrar de ojos, tuvo un par de entradas. Cada una debía de haberle costado cien dólares lo que, en cualquier época, es mucho dinero por un par de butacas pero, en 1957, una fortuna, para mí por lo menos. La noche del espectáculo trabajamos hasta tarde y fuimos directamente al Mark Hellinger Theater. Para mí, estar con ese público en el espectáculo más

grande de la temporada era una experiencia nueva y emocionante. Adolph en cambio, estaba acostumbrado. No bien apagaron las luces y la orquesta atacó la obertura, Adoph se volvió hacia mí y dijo:

—Akio, buenas noches —durmió durante todo ese maravilloso espectáculo, en su butaca de cien dólares.

Cuando Adolph Gross murió súbitamente por un ataque cardiaco, en Londres, en 1958, todos quedamos desolados. Siempre sentí que mi deuda con él era grande y pienso en Adolph como en mi padre norteamericano. La señora Gross sigue siendo muy íntima de nuestra familia Sony y siempre le solicitamos que venga a todas las funciones de cumpleaños de Sony de Norteamérica.

No conocí a Edward Rosiny, el abogado de Gross, sino hasta después de que perdimos a Gross, y después también conocí a Irving Sagor, que era el contador de la empresa de Gross: de estos buenos hombres aprendí contabilidad y Derecho Comercial norteamericano. Cuando empecé a pensar en la instalación de Sony de Norteamérica necesitaba a alguien en quien pudiera confiar, y estos dos hombres fueron mis mejores maestros y ayudantes. Como Sagor era contador público pudo ocuparse de que mis asuntos impositivos se atendiesen del modo debido. Eddie Rosiny y yo nos volvimos como hermanos, trabajando juntos, comiendo juntos, jugando golf (me hizo ingresar a su club de Spring Valley, Nueva York), atendiendo juntos los problemas del negocio. Entre otras cosas, Eddie me instruyó sobre los contratos comerciales norteamericanos, algo casi desconocido en el Japón.

En los primeros tiempos yo iba a Nueva York y me alojaba en un hotel barato y, debido a que mi inglés no era bueno y a que tenía poco dinero, comía en un lugar con autoservicio, en donde no tenía que hablar con nadie en mi inglés martajado. Cuando viajé por primera vez con "Doc" Kagawa a Estados Unidos y empecé a llevarlo a los autoservicio y a buscar habitaciones en hoteles de poco precio, Kagawa me hizo saber que esto no funcionaría y que, por nuestro propio orgullo y por la dignidad y el prestigio del nombre de la empresa, teníamos que operar en un nivel más alto. Me mostró que era mejor alojarse en la habitación más barata del mejor hotel, que permanecer en la mejor habitación del hotel más barato. Insistió en que yo comiera en buenos restaurantes y aprendiera a apreciar las diferencias que había en la comida así como en el servicio. Cuando viajábamos por Estados Unidos con nuestro magro presupuesto, a veces teníamos que compartir una habitación, pero siempre nos alojábamos en los mejores hoteles: en Nueva York dejé de comer en Horn & Hardart's y cambié por Stouffer's. En ese entonces, el edificio que estaba en el 666 de la Quinta Avenida, en el centro de la ciudad, era nuevo y Stouffer's estaba en el piso más alto. (Cuando vivíamos en Nueva York, mi hija Naoko que era una niña se enamoró de ese restaurante, y de la vista que desde él se tenía de Nueva York. Hace apenas unos años, cuando tomé un departamento en el cuadragesimoctavo piso de la Torre del Museo, lo primero que mi hija observó desde esa ventana fue el edificio 666, donde otrora

había comido tan bien tantas veces: Naoko señaló cómo, desde nuestro departamento de la Torre, ahora podía mirar hacia abajo a aquel edificio pero, cuando era una niña, parecía estar en las nubes, con toda Nueva York a sus pies).

El valor de contar con buenos maestros como "Doc" Kagawa trasciende cualquier estimación: la mayoría de los hombres de negocios japoneses que visitaban Estados Unidos en aquel entonces tenían tendencia a juntarse entre sí, aislándose de la influencia del medio y aprendían sobre Estados Unidos de los demás hombres de negocios nipones que los habían precedido. No se precisa hacer un análisis demasiado profundo para ver lo poco aconsejable de ese enfoque. A pesar de haber estado viviendo en otro país durante un par de años, estos hombres de negocios seguían siendo extranjeros; seguir sus consejos era como cuando un ciego guía a otro. Yo estaba aprendiendo sobre Norteamérica con gente que en ese país se sentía a sus anchas, y que tenía una visión completa de los hechos.

En mi calidad de vicepresidente ejecutivo de la compañía de Tokio tenía muchas cosas que hacer, y el trabajo de vender nuestros productos en Estados Unidos era más que lo que podía asimilar en mi espectáculo unipersonal. Había discutido el problema con Gross y, siguiendo su consejo, nombré a Delmonico International como distribuidor de nuestra radio. La relación con Delmonico fue buena durante algún tiempo, pero no pasó mucho antes de que yo empezara a preocuparme por ella: a medida que nuestra marca se hacía cada vez más conocida y las ventas aumentaban, los de Delmonico parecían estar más interesados en el precio bajo que en la calidad. Las cosas llegaron a un punto en que nos encontrábamos regateando por el costo de la caja de cuero de imitación y sobre si podíamos abaratarla unos centavos más. Con frecuencia, nos solicitaban que produjéramos radios de bajo costo a las que pudieran vender en gran volumen y con enormes descuentos. Ese no era mi estilo, y así lo dije: no estábamos interesados en fabricar productos de baja calidad, tan sólo para hacer dinero.

Cuando a fines de 1959 anunciamos que habíamos tenido éxito en fabricar el primer televisor de transistores del mundo Delmonico, sin siquiera consultarnos empezó hacer publicidad en la que decían que ellos iban a venderlos. Eso me alarmó, porque no me gustaba el modo en que las cosas se habían estado desarrollando, y pude ver que se avecinaba el desastre si proseguía nuestra relación comercial. Antes de que se hubiera secado la tinta de su compañía publicitaria, le dije a Delmonico que no tenía intención alguna de comercializar los televisores a través de ellos: temía que nuestros grandiosos televisores nuevos, los primeros de su clase en el mundo, se vendiesen muy barato o, incluso, con descuentos. Lo que yo tenía en mente para mi línea de productos era una imagen de categoría y de alta calidad, que realmente los representaran.

Tuvimos toda una pelea a causa de ello. Gracias a Ed Rosiny nos evitamos una larga y extensa contienda jurídica, pero sí tuvimos que ne-

gociar durante largo tiempo y nos costó mucho dinero. A Delmonico le señalamos que habíamos celebrado contrato con ellos para vender radios, en un momento en que sabíamos que a ésos lo seguiría la televisión —en realidad, en esos momentos estábamos trabajando en un televisor, pero no sabíamos cuándo podíamos sacarlo a la venta—, pero que a ellos no les habíamos mencionado los televisores en forma específica. Yo sabía que un día entraríamos en el negocio de la televisión, por lo que traje a colación la fecha de solicitud de la patente, para demostrar lo que estaba diciendo. Eso quería decir que a Delmonico no le estábamos dando el derecho de venta de nuestros televisores y, de hecho, del contrato de venta celebrado con Delmonico estábamos exceptuando, u omitiendo, adrede los televisores.

A los de Delmonico no les gustó eso y decidimos que el único modo de resolver la dificultad consistía en terminar nuestra relación comercial. Querían una compensación grande —trescientos mil dólares para rescindir el contrato— y, como nos resistimos, gradualmente bajaron un poco sus pretensiones. Más de una vez estuve dispuesto a transar: pensé que bajarían más, pero Ed Rosiny no estaba listo para llegar a un acuerdo y yo seguí su criterio. Decía:

—Dame un día más y haré que bajen a cien mil dólares.

Y así fue. Se las arregló para hacer que la compensación bajara hasta los setenta y cinco mil dólares. Le pregunté cuánto serían sus honorarios y me respondió.

—Veinticinco mil dólares. ¡Sacaré mis honorarios del dinero de la otra empresa!

Rosiny me empezó a gustar aún más. En ese entonces era mucho dinero el que teníamos que pagar, pero el principio era importante para mí y me gratificaba ver que mis maestros norteamericanos opinaban del mismo modo que yo: que teníamos que salir de ese contrato aun si el costo nos era muy gravoso. Al final, nos encontramos volviendo a comprarle a Delmonico el inventario completo de nuestras radios —alrededor de treinta mil unidades— como parte de la transacción judicial.

Cuando en el papel se habla de cifras de producción y de despachos anuales y ventas, en el negocio de la electrónica de consumo treinta mil no parece ser mucho de nada. Pero, en el crudo Invierno de febrero de 1960, en la ciudad de Nueva York, el reducido personal de lo que pronto iba a ser Sony Corporation of America se enfrentaba con varias carretadas de radios, cada radio embalada en su atractiva caja de cartón para exhibición naturalmente, lo que aumentaba el volumen: para nosotros, las treinta mil radios parecían ser un millón; no habíamos tomado en cuenta el trabajo real que entrañaban y no habíamos contratado gente para que nos ayudara.

Irving Sagor nos había ofrecido el depósito Agrod para guardar las radios y, cuando los camiones llegaron, una gélida mañana de febrero, no hubo para nosotros otra alternativa que ponernos las chaquetas de trabajo y empezar a meter los productos en el depósito. Cinco de nosotros trabajamos desde mitad de la mañana hasta cerca de las cuatro

de la mañana siguiente. Para el momento en que nuestras treinta mil radios estuvieron ordenadamente apiladas sobre patines, nosotros estábamos exhaustos y nos escapamos a la oficina a tomar un poco de café instantáneo. Nuestro encargado del depósito, Charlie Farr —que todavía trabaja con nosotros— rechazó la oferta del café y se fue a su casa, en Brooklyn, para descansar un poco. Uno de los de nuestro grupo decidió que quería volver a revisar las pilas de cajas y salió de la oficina para regresar al depósito. Cuando terminó el recuento retornó a la oficina pero, cuando abrió la puerta, inadvertidamente activó la alarma contra ladrones.

Los guardias de seguridad irrumpieron en la oficina y nos atraparon con las manos en la masa sorbiendo café: una mugrienta banda de aspecto fatigado, formada por japoneses y un norteamericano. Difícilmente era ésa la escena del robo que los guardias esperaban ver pero, de todos modos, la situación les pareció sospechosa. Irving Sagor era uno de los miembros de nuestra cuadrilla de obreros directivos y, puesto que era el único norteamericano del grupo, trató de explicarles a los guardias de seguridad que nosotros éramos los gerentes de la compañía. Los guardianes observaron con mirada astuta nuestra sucia ropa de trabajo y no se tragaron el cuento. No podíamos encontrar a Farr, que conocía el número de código del sistema de alarma contra ladrones porque todavía estaba en viaje hacia su casa, por lo que nos sentamos mirándonos unos a otros, hasta que Sagor tuvo la idea de abrir la caja fuerte: esa idea molestó a nuestros captores durante un instante, hasta que Sagor les demostró que realmente conocía la combinación; abrió la caja fuerte y les mostró los papeles de la compañía que nos identificaban a él mismo y a nuestra operación. Los guardianes aceptaron refunfuñando las evidencias y se fueron, sacudiendo la cabeza, pero la experiencia hizo que todos nosotros empezáramos a sentirnos más como miembros de una familia.

III

Muy pronto estuve viajando prácticamente todos los días de ida y de vuelta, entre Tokio y Nueva York en mi calidad de vicepresidente ejecutivo, no podía permitirme estar lejos de Tokio durante mucho tiempo pero, en mi calidad de hombre que estaba instalando nuestra compañía en Estados Unidos, tampoco podía permitirme estar demasiado tiempo en Tokio. Empecé a pensar que para establecer más firmemente nuestra compañía en Estados Unidos tenía que conocer mejor el país y, aun cuando tenía muchos buenos amigos en Norteamérica, sentía que necesitaba saber más respecto de cómo vivían y pensaban los norteamericanos. Hacer que el hombre de la empresa fuese familiar en Estados Unidos era una cosa; entender a los norteamericanos sería más difícil. Pero me di cuenta de que mi futuro, y el futuro de mi compañía, dependerían mucho de Estados Unidos y de otros negocios internacionales. Ligeramente más de la mitad de nuestra producción ya iba al exterior y se me ocurrió que la compañía tenía que convertirse en ciudadana del mundo, y una buena ciudadana de cada país en el que hiciéramos negocios: teníamos que conocer más cosas que las estadísticas de mercado y los datos de venta.

Decidí fundar una compañía llamada Sony Corporation of America. De regreso a Tokio, Ibuka y Kazuo Iwama —que más tarde iba a convertirse en presidente de la empresa— eran escépticos, y ni que decir del pequeño cuadro de empleados y directivos de Sony que habíamos armado en Nueva York. Yo estaba convencido de que eso era lo que correspondía hacer y nadie podía ofrecer buenas razones por las que no debiéramos hacerlo: podríamos establecer nuestra propia red de venta, ser nuestros propios distribuidores y desarrollar nuestra propia pericia en la comercialización. Mis colegas de Tokio decidieron que, puesto que yo era el que mejor conocía el ambiente norteamericano, dejarían que me encargara de eso. De todos modos, parecía un proyecto de largo plazo, por lo que decidí llevarlo a cabo cuando llegase el momento adecuado: tal como se dieron las cosas, resultó que no tuve que esperar mucho.

Del ministerio de Finanzas habíamos estado solicitando permiso para remitir quinientos mil dólares a Estados Unidos, con miras a darles un uso futuro, pero no sabíamos cuándo y si el ministerio lo autorizaría. Inesperadamente, la autorización llegó en un momento en el que estábamos tomando en cuenta la posibilidad de fundar la compañía norteamericana. Así que, en forma oficial, fundamos la Sony Corporation of America en febrero de 1960, con un capital de quinientos mil dólares; dieciséis meses más tarde ofrecimos dos millones de acciones ordinarias de Sony en el mercado norteamericano, en calidad de Recibos Norteamericanos de Depósitos (ADR). Para mí era una profunda experiencia de aprendizaje: si bien antes de la guerra la Tokyo Electric Power Company había emitido bonos en el mercado norteamericano éramos la primera compañía japonesa que ofrecía acciones en Estados Unidos, y eso fue posible merced al, entonces nuevo, sistema de ADR: en virtud de ese sistema, las acciones se mantenían en el país en el que se emiten, pero los recibos correspondientes a un ofrecimiento de acciones se depositan en una institución financiera norteamericana y se les puede comerciar en Estados Unidos, exactamente igual como las acciones normales de una empresa norteamericana cualquiera.

Nuestro Banco y Nomura Securities, cuyos directivos nos conocían bien, y la empresa norteamericana Smith Barney y su presidente, Burnett Walker, pensaban que teníamos que estar en el mercado norteamericano y les producía curiosidad la posibilidad de crear capitales con una oferta de acciones en Estados Unidos. Los discutimos en el otoño de 1960, en Tokio, y Smith Barney aceptó ser, junto con Nomura Securities, el suscriptor en coadministración.

El trabajo fue el más difícil de los que me tocó enfrentar: teníamos que cumplir con el Código de Comercio japonés, con los reglamentos del ministerio japonés de Finanzas y con la Comisión Norteamericana de Títulos, Valores e Intercambio de Divisas. Todo era nuevo, muy extraño y complicado. Por fortuna, el primer ministro Hayato Ikeda estaba complacido con la idea, porque era un internacionalista y eso era algo que el Japón haría por primera vez: una primera liberalización de capitales de posguerra. La positiva actitud de ese funcionario tuvo mucha influencia para convencer a los pensadores conservadores y tradicionales del ministerio de Finanzas para que aprobaran nuestra solicitud. Teníamos que trabajar rápidamente. Reunimos un buen equipo: yo mismo y nuestro personal de Sony; Ernest Schwartzenbach, de Smith Barney, que representaba a los suscriptores; John Stevenson, del estudio jurídico Sullivan y Cromwell, al que ahora preside; Yoshio Terasawa, de Nomura Securities, que en febrero de 1961 acababa de regresar de su viaje de bodas (y, tal como se desarrollaron las cosas estuvo tan ocupado con este proyecto ¡que no vio a su novia durante los cuatro meses siguientes!).

Estábamos trabajando en las cosas interesantes pero que no hacían a la cuestión, en el prospecto preliminar, y nos las veíamos en figurillas para explicar nuestra manera de hacer negocios, a satisfacción de

la Comisión de Títulos Valores e Intercambio de Divisas (SEC). Teníamos que hacer muchas cosas nuevas por ejemplo, teníamos que alterar nuestros métodos de contabilidad para cumplir con el sistema de consolidación que se emplea en Occidente y, en consecuencia, consolidar nuestras cifras por primera vez. Después de ver cómo funcionaba tuve que coincidir con uno de nuestros colegas norteamericanos, que preguntó:

—¿Cómo es posible que conozcan el estado de salud de su empresa, si no consolidan?

Nos hallamos en circunstancias mucho mejores, al haber tenido que aprender a consolidar y, después de nuestra experiencia, la consolidación se convirtió en el método normal de presentación de informes en el Japón.

Tuvimos que traducir nuestros contratos al inglés y explicar por escrito, con sumo detalle, el estatuto de nuestra compañía. Lo primero que sorprendió a los abogados y contadores fue que muchos de nuestros contratos especificaban que si, durante la duración del contrato, las condiciones cambiaban de modo tal que afectara la capacidad de cualesquiera de las partes para cumplir con los términos contractuales, ambas partes se sentarían y discutirían la nueva situación: esta clase de cláusula es común en los contratos japoneses y muchas compañías hacen mucho —o, inclusive, la mayoría de sus negocios— sin recurrir en modo alguno a contratos. Sin embargo, tenía un aspecto alarmante para la gente que no entendía cómo se hacían los negocios en el Japón. Creo que ésta fue la primera brecha real de percepción contra la que chocamos: la parte norteamericana no podía entender cómo nos podíamos sentar y hablar de buena fe, si las dos partes estaban experimentando un profundo desacuerdo.

Lo que aún era más grave a los ojos de nuestros suscriptores eran nuestros métodos de financiar, a través del tradicional sistema japonés de los préstamos a corto plazo: en el Japón es costumbre que una compañía opere mediante gran cantidad de préstamos renovables por noventa días. Alguien dijo:

—¿Cómo se puede manejar una empresa con tantos préstamos a corto plazo?: si el Banco exige que se los pague, entonces la empresa va a la bancarrota.

Les explicamos que el Banco no solicita los préstamos, que esa es la manera tradicional de obtener el dinero en la forma más barata; a las empresas niponas les brindaba mucha flexibilidad: el préstamo se puede renovar, si así se necesita, o se le puede saldar, si ya no se precisa el dinero. Los Bancos le prestan muchísima atención a las compañías a las que brindan apoyo y son muy cuidadosos respecto de la concesión de préstamos, en primer lugar. Pero nuestros colegas norteamericanos querían ver garantías por escrito del Banco, expresando que los préstamos se renovarían. Expliqué que existía confianza entre el Banco y la compañía, pero mis colegas me dijeron que preferirían ver que la confianza se remplazaba por algo que constara por escrito.

Con el tiempo llegaron a entender y a aceptar el modo en que hacíamos las cosas. Nosotros aprendimos mucho también.

Después de tres meses de trabajo de día y de noche, cuando pensábamos que lo habíamos resuelto todo en nuestra casa matriz de Tokio, fuimos a Nueva York para ultimar los detalles concernientes a la inscripción. La Bolsa de Tokio cerraba a las tres de la tarde, que eran las dos de la mañana en Nueva York. Teníamos que vigilar muy de cerca la Bolsa de Tokio, porque si el precio de las acciones fluctuaba demasiado podríamos tener dificultades con la SEC, por lo que todas las noches trabajábamos hasta las dos, por lo menos en la oficina neoyorquina de Nomura Securities, en la que nuestra última actividad consistía en llamar a Tokio y confrontar con el mercado. Después, yo tomaba el subterráneo para regresar al hotel con departamentos privados en el que me estaba alojando que, casualmente, estaba en la calle Cincuenta y seis Este, frente al Gaslight Club y todas las noches, cuando volvía a casa alrededor de las dos y media, cansado y hastiado, me encontraba con la puerta de la calle cerrada y tenía que tocar el timbre para que saliera el sereno. A medida que mi permanencia se alargó convirtiéndose en semanas, el hombre empezó a maravillarse por mi aguante y a mirarme con una especie de socarrona admiración todas las mañanas, cuando yo me arrastraba de vuelta a casa. Al final, una noche me dijo, con una risita ahogada:

—Le juro que no entiendo de dónde saca usted las energías para pasarse todas las noches, hasta las dos y media, en el Gaslight Club.

Para el momento en que todo había terminado estábamos tan cansados que apenas si nos podíamos mantener en pie. Por fin, llegó el día en que tuvimos que decidir el precio, eso significaba que teníamos que recibir el precio final de cierre en Tokio, a las dos de la madrugada en Nueva York; conseguir la aprobación de los suscriptores . . . en realidad, la de Ernie Schwartzenbach; poner el precio en el manifiesto de emisión accionaria, y hacer que se le imprimiera de inmediato. Después, un abogado tenía que tomar el tren de las seis a Washington (en aquellos tiempos no existía el transbordador aéreo que salía muy temprano en la mañana), para registrar el manifiesto en la SEC a las nueve. Después, si se registraba y aprobaba, el abogado tenía que conseguir el teléfono público en la SEC y llamar a Nueva York, y podríamos lanzar los ADR al mercado. Pero, ya bien avanzado el último día, Ernie Schwartzenbach estaba más muerto que vivo. Puesto que lo único que todavía faltaba decidir era el precio y ya se había fijado la fórmula para hacerlo, Schwartzenbach decidió volver a su casa y descansar un poco:

—¿Por qué no me llaman cuando tengan el precio? —sugirió—. Puedo darles mi aprobación desde casa, en vez de esperar aquí.

Parecía una buena idea. Schwartzenbach fue a su casa y se tendió en el sofá, con el teléfono al lado, y de inmediato se durmió. Pero cuando lo llamamos estaba tan profundamente dormido que no podía despertar; dejamos sonar el teléfono una y otra vez: no hubo respuesta. El tiempo se agotaba. Tanto Nomura como Tokio y yo habíamos acor-

dado el precio de emisión —nunca olvidaré que fue de diecisiete dólares con cincuenta centavos por cada ADR, que consistía en diez acciones— pero teníamos que contar con la aprobación de Schwartzenbach. El teléfono seguía sonando, Schwartzenbach seguía durmiendo en el sofá de su casa de Great Neck y todos nosotros mirábamos nuestro reloj, sin saber qué hacer. Sam Hartwell, el ayudante de Ernie, tuvo la idea de que, puesto que Schwartzenbach también era el alcalde de Great Neck, podríamos llamar a la policía de ese lugar y hacer que un patrullero fuera a la casa y lo despertara. Gran idea, pensamos. Pero dio la casualidad de que, apenas la semana pasada, un cretino de Great Neck había estado hostigando sistemáticamente al alcalde y al jefe de policía con llamadas telefónicas falsas y, por eso, cuando Hartwell llamó, recibió una respuesta fría; en verdad, al principio se rieron de la súplica de Sam. Tardó mucho tiempo en explicar lo que había ocurrido; al final le creyeron y enviaron un policía para despertar al alcalde.

Cuando todo terminó, yo estaba agotado, pero quedé agradablemente emocionado cuando vi el resultado: un cheque de cuatro millones de dólares, proveniente de nuestro primer ofrecimiento de acciones en ultramar; nunca había visto un cheque tan importante. Cuando por fin llegué a casa durante casi dos semanas estuve tan cansado que apenas si me podía levantar de la cama. Más tarde publicamos un libro muy detallado, a modo de Biblia o texto, para las compañías japonesas que quisieran emitir acciones en el mercado norteamericano, y se volvió muy popular. Cuando Schwartzenbach se retiró de Smith Barney en 1966, no dejé pasar la oportunidad de contratarlo en calidad de presidente de Sony America, remplazándome a mí, en tanto yo ascendía a la categoría de presidente del directorio. Después de haber pasado por nuestra experiencia en la emisión de acciones, Schwartzenbach casi sabía tanto sobre Sony como yo, y retuvo el puesto hasta su muerte, en 1968.

VI

Regresamos a 1960; yo había inaugurado un salón de exhibición en el distrito de Ginza de Tokio, donde los clientes potenciales podían probar nuestros aparatos, sin empleados que intentaran venderles y el lugar se estaba volviendo bastante popular. Su valor publicitario era enorme. Debido a que éramos nuevos teníamos que presentar nuestra compañía a los japoneses, así como tendríamos que presentarnos a los norteamericanos y, más tarde a los europeos.

Contar con un salón de exhibición en Nueva York se convirtió en mi meta. Exploré la ciudad y me di cuenta de que si quería llegar a un público con dinero que podía permitirse comprar nuestros aparatos de costo bastante elevado, la Quinta Avenida era el lugar. Recorrí de cabo a rabo la Quinta Avenida, en medio de Manhattan, observando la gente y los negocios. Era muy impresionante: Tiffany, Cartier, Sak's Fifth Avenue, Bergdorf-Goodman, entre mi búsqueda en el lado Este de la Quinta Avenida entre, aproximadamente las calles Cuarenta y Seis y Cincuenta y Seis porque, en ese entonces, parecía ser la parte más elegante de la calle.

Mientras buscaba una planta baja para alquilar observé que se exhibían las banderas de muchas naciones, pero no la japonesa: decidí que cuando abriésemos nuestro salón seríamos los primeros en hacer flamear la bandera del Japón en la Quinta Avenida.

Hallar un sitio realmente conveniente me tomó dos años y tuvimos que conformarnos con salones demasiado pequeños, pero yo mismo tracé el diseño original e hice que una de las paredes se cubriera con espejos, para que el lugar apareciera más grande. Mientras trabajaba en ese salón de exposición y trataba de absorber el ritmo de la vida norteamericana, se me ocurrió que si quería entender realmente cómo era la vida en Norteamérica, y si pretendíamos tener éxito, como compañía, en el gigantesco mercado de ese país, tendríamos que hacer algo más que fundar nuestra empresa en suelo norteamericano: tendría que mudar mi familia a Estados Unidos y experimentar la vida de los norteamericanos. Mientras estuve solo en Nueva York recibí muchas

invitaciones y llegué a conocer mucha gente. Pero sabía que, como hombre de familia en Norteamérica, enriquecería esa experiencia porque, dondequiera que iba, ya fuera al club campestre como a las fiestas de fin de semana o a las cenas formales, las familias norteamericanas iban juntas. Muchas invitaciones llegaban a nombre de "Señor Morita y Señora", y aprendí que un hombre solo a menudo representaba un problema para la anfitriona. Si vivíamos en Estados Unidos como familia llegaríamos a entender a la gente de un modo que no pueden lograr los extranjeros visitantes.

Retuve ese pensamiento para mí pero, a medida que pasaba el tiempo, me convencí cada vez más de que tenía que hacerlo. Estados Unidos era abierto y progresista y Nueva York se había convertido en el cruce internacional de los caminos del mundo. En octubre de 1962 llevé a mi esposa Yoshiko a Nueva York, para la inauguración del salón de exhibiciones y, cuando la excitación debido a la inauguración alcanzó su punto culminante, me di cuenta de que era el momento y dije, sin tapujo alguno.

—Yoshiko, nos mudamos a Nueva York.

Mi esposa me conoce muy bien y ni siquiera se mostró sorprendida: sabía que, al ser una persona habituada a la ciudad, que había nacido en Tokio, podría controlar la mudanza a otra ciudad grande y el cambio del estilo de vida, aunque prácticamente no hablaba una palabra de inglés. Yoshiko decidió que sacaría el mejor partido posible de mi plan y realmente hizo cosas que sorprendieron a todos, incluso fundar una empresa propia, como resultado de la mudanza a Estados Unidos.

Estaba seguro de que mi esposa podría arreglárselas porque, durante mis viajes de negocios, había estado mucho tiempo sola en Tokio, y no sólo se encargó de la casa y de los hijos, sino que actuó como confidente y contacto comercial para mí, cuando estaba fuera de la ciudad. A menudo la llamaba dándole noticias y mensajes para la oficina y otros sitios y, con frecuencia, le pedía su opinión.

En Estados Unidos muchas cosas serían diferentes, pero sabía que la personalidad y la determinación de mi esposa la ayudaría a triunfar; ahora tiene muchos amigos en el exterior porque resultó estar excepcionalmente dotada para adaptarse a los sitios y la gente nueva, y porque tiene la intuición para ser una diplomática internacional. Todo esto es aún más admirable, según creo, porque Yoshiko se crió sin tener un verdadero interés por los demás países y no tenía grandes deseos de viajar, si bien era buena cocinando la comida francesa. Mi esposa proviene de una familia *samurai* que, hacia fines del período Tokugawa, se dedicó al negocio de venta y publicación de libros, y se expandió hasta llegar a constituir una gran cadena de librerías. En la actualidad, la compañía Sanseido, publica la popular línea *Concise* de diccionarios de idiomas, idea que nació con el padre de mi esposa. Los diccionarios *Concise* también gozan de máxima popularidad entre los estudiantes secundarios y universitarios.

Cuando muchachita, la vida de Yoshiko estuvo plena de actividad: su casa de Tokio no difería mucho de la mía en Nagoya es decir, con sirvientes y parientes haciendo bulla alrededor y hermanas y un hermano, con sus buenos y malos momentos. Mi esposa recuerda que en la casa todo el tiempo se hablaba de negocios, exactamente igual que como ocurría en la mía. Cuando era muy pequeña, solamente había ido dos veces a un lugar tan al oeste como Hakone, zona de vacaciones cerca del monte Fuji y, después de que nos presentaron, allá por 1951, me confió que creía que mi ciudad natal, Nagoya —que todavía está más hacia el oeste— en realidad se hallaba en un sitio remoto y desolado. Pero el padre de Yoshiko usaba ropa occidental y costumbres internacionales: le gustaba salir con su familia a cenar, y uno de sus sitios favoritos era el restaurante New Grand, en el Ginza. Mis padres me habían llevado al mismo restaurante y, más tarde, Yoshiko y yo descubrimos que, de nuestra niñez, ambos recordábamos el impresionantes cartel grande con luces de neón azules y rojas, que estaba encima del edificio.

Nuestros dos hijos, Hideo y Masao, y nuestra hija, Naoko, encontrarían difícil el estilo de vida en Norteamérica, lo sabíamos, pero eran jóvenes y con capacidad de adaptación: Hideo tenía diez años, Masao, ocho y la pequeña Naoko solamente seis. Sabía que para ellos sería una buena experiencia, aun cuando para todos sería difícil al comienzo.

En Tokio, Ibuka era escéptico: su objeción principal era que no le gustaba la idea de que su vicepresidente ejecutivo estuviera tan lejos, pero le propuse volver cada dos meses, y, cada vez, quedarme una semana, más o menos, en Tokio. Yo también era gran partidario del teléfono, y lo sigo siendo, y expliqué que, en realidad, podríamos estar en contacto en cualquier momento. Ibuka aceptó —sabía que lo haría— y puse mi plan de acción. Mis viajes a través del Pacífico no disminuirían demasiado eso, lo sabía. Dejé de contar mis viajes transpacífico cuando llegué a los ciento treinta y cinco, hace ya mucho tiempo.

En Nueva York tenía a la gente de nuestra sucursal buscando un departamento para mi familia y, en un abrir y cerrar de ojos, consiguieron el que era perfecto para nosotros. Nathan Milstein, el gran concertista de violín, vivía en un departamento del tercer piso de la Quinta Avenida 1010, frente al Museo Metropolitano de Arte, en la calle Ochenta y Dos; había decidido mudarse a París durante dos años y el departamento estaba para alquilar, totalmente amueblado. El alquiler era bastante elevado, o así lo parecía entonces para nuestras billeteras niponas —doce dólares por mes— pero todo en el departamento era perfecto: el sitio tenía prestigio y no nos veíamos obligados a mudar muchos muebles a Nueva York ni a tener que hacer siquiera gasto alguno de decoración: el gusto del maestro[1] Milstein sería suficientemente bueno para nosotros; nos podíamos mudar de inmediato; el lugar tenía doce habitaciones: para nosotros, acostumbrados a ambientes muy pe-

[1]En español en el original. *N. del T.*

queños en el Japón, era un palacio; tenía por lo menos, cuatro dormitorios, más las habitaciones de servicio, una enorme sala, un comedor aparte y un sitio de trabajo, todo muy espacioso y amueblado con gusto y confort. A la noche se encendían las luces del museo, inundando con su luminosidad la fachada y nos podíamos imaginar que era París, aunque Nueva York tenía mucho encanto para nosotros. Me mudé en abril pero, como los hijos todavía estaban en la escuela, la familia no pudo venir hasta junio. Yo estaba solo, pero tenía mucho trabajo para hacer: viajaba todos los días en autobús a la oficina, mezclándome con los neoyorquinos, oyéndolos hablar, observando sus hábitos, casi como un sociólogo. También estaba vendiendo nuestros aparatos, haciendo llamadas a clientes y, cuando podía hacer un intervalo, visitaba escuelas en Manhattan, intentando encontrar una plaza para los niños.

Sam Hartwell, de Smith Barney, era mi principal ayuda en la búsqueda de escuelas: tenía hijos que iban a la escuela en la ciudad y conocía el territorio; me brindó un asesoramiento invalorable y hasta me concertó entrevistas y, en ocasiones, me acompañaba. Debo haber mantenido conversaciones con veinte escuelas, tratando de hallar una apta que admitiese a tres jóvenes japoneses que carecían por completo de conocimientos de inglés. Quería una escuela que los aceptara durante dos años por lo menos, porque ése era el tiempo que originariamente pretendía quedarme. En las escuelas no había mucho interés; la mayoría había adoptado una tradición influida por Europa pero, al final, el director de St. Bernard dijo que estaba interesado en que su escuela adquiriese un carácter más ampliamente internacional y estuvo de acuerdo en tomar a los varones. Encontré la Escuela Nightingale-Bamford para Naoko y, ya resuelto el problema del estudio empecé a sentirme más cómodo con la idea de que la familia se mudara a Norteamérica.

Lo siguiente era darles la noticia a nuestros hijos y, por eso, volé a Tokio y llevé a toda la familia al nuevo Palace Hotel, donde tomé una suite durante el fin de semana. Era 1963 y la ciudad se estaba aprontando para las Olimpíadas de verano de 1964, construyendo un sistema completo de supercarreteras y muchos hoteles nuevos e instalaciones públicas. Para mi familia, alojarse en uno de los hoteles más nuevos de Tokio, durante esa emocionante temporada, fue un verdadero acontecimiento. Los muchachos recuerdan esa suite muy bien, porque fue su primer visita a un hotel de estilo occidental y a Hideo se le quedó grabado el hecho de que no tuvo que sacarse los zapatos en la puerta de la habitación. Ese sábado en la noche tuvimos una gran cena en el elegante restaurante Corona que estaba en el último piso, mirando hacia los predios del palacio imperial y, más tarde cuando regresamos a la habitación di la noticia de que nos mudábamos a Estados Unidos. A mis hijos les prometí un viaje a Disneylandia. Los niños no sabían en qué se estaban metiendo, pero Masao, que tenía ocho años, estaba ansioso; más tarde dijo que, puesto que todas las películas de vaqueros e Indios que se daban por televisión estaban dobladas al japones, pen-

saba que en Norteamérica todo el mundo hablaba japonés. Hideo, que era mayor, no tenía tanto entusiasmo por la mudanza, ya que era renuente a dejar a sus amigos, pero fuimos a Disneylandia y nos alojamos en el hotel que está justo en el parque, y a los niños les brindé la gira completa antes de que nos mudáramos a Nueva York; todavía todos recordamos el viaje con alegría.

Me di cuenta de la perturbación que significaría esa mudanza a mi familia, pero creo firmemente en la teoría de la inmersión total y, por eso, una semana después de que llegamos a Nueva York, y antes de que nos pudiésemos establecer, inscribí a los muchachos en el Campamento Winona, en Maine: supuse que no había modo más rápido que hacer que se incorporaran al ritmo de vida norteamericana. Las reglas del campamento eran tales que durante las primeras dos semanas no los podíamos visitar, por lo que realmente se las tendrían que arreglar solos y adaptarse con prontitud a esa nueva vida.

Una vez que dejamos a los muchachos en el campamento, sugerí que Yoshiko sacara una licencia norteamericana de conductor porque, tal como lo dije a mi esposa en Norteamérica todo el mundo manejaba y, además Yoshiko, podría tener que manejar para la empresa. Asimismo, al estar los muchachos en Maine (encontramos un campamento de día en Manhattan para Naoko) y debido a que yo tenía que viajar, sería importante que mi esposa pudiera moverse por sí misma. Pensaba que tendríamos que poder visitar a los amigos que vivían en las afueras de la ciudad y salir en viajes de fin de semana. Mientras se preparaba para el examen escrito, mi esposa estaba tan preocupada por sus limitados conocimientos de inglés que, sencillamente, se aprendió de memoria todo el material del examen, incluidas las cien posibles preguntas, aunque no entendía mucho de lo que había aprendido. Aprobó con un puntaje perfecto y no tuvo problema alguno en pasar el examen de manejo, pero para ella hubo que pedir prestado un Volkswagen con palanca de cambios, porque el Cadillac que compré era automático y Yoshiko todavía no se sentía cómoda manejando un coche con ese tipo de caja de cambios.

A mi esposa le gusta recordar que una de las primeras cosas que le pedí, después de que nos casamos en 1951 fue que sacase una licencia para conducir, lo que en el Japón entonces era algo fuera de lo común para una mujer pero lo hizo y cuando llegó el momento de que la necesitáramos en Nueva York, ya era una conductora muy experimentada. Mientras estábamos desarrollando nuestra compañía tuvimos un flujo constante de ingenieros provenientes de Tokio, así como de otras personas, que visitaban Nueva York, y Yoshiko les fue invalorable; a veces, uno de nuestros visitantes japoneses se enfermaba o tenía un problema con la comida o necesitaba ayuda porque no podía entender qué estaba pasando: Yoshiko cocinaba para ellos y los aconsejaba.

El estudio que había en nuestro departamento se convirtió en laboratorio de electrónica, donde los ingenieros examinaban y sometían a prueba los televisores de la competencia; por toda la habitación habían

televisores, componentes y herramientas, así como japoneses que iban de un lado a otro durante todo el día. Cuando llegaban directivos de Tokic, Yoshiko tenía la misión de ir a buscarlos al aeropuerto Kennedy que, en ese entonces se llamaba Idlewild. En ocasiones, debido al mal tiempo o por alguna otra razón, los vuelos provenientes del exterior se desviaban a Newark y, de ese modo, Yoshiko tenía que recorrer todo el trayecto que mediaba entre Idlewild y Nueva Jersey, para ir a recogerlos. En Manhattan nos servía de chofer para llevarnos a nuestras reuniones en el centro, en Wall Street, o en otros sitios; y, en ocasiones, llevaba un ingeniero por toda la zona suburbana, para que el profesional pudiera comprobar lo sensibles que eran nuestras radios de FM o sea, cuánto se podían alejar, en cualquier dirección, del Empire State Building, antes de que la señal empezara a debilitarse.

Para nuestros hijos, la vida en el campamento de verano fue dura al principio: allí no había otros niños japoneses, se los habían asignado a grupos diferentes y dormían en tiendas diferentes. El director del campamento compró un diccionario inglés-japonés, de modo de aprender algunas palabras en japonés para usar con mis hijos, así no se sentían completamente aislados. Más tarde, nos enteramos de que, durante la noche, los niños lloraban un poco, lo que era comprensible. Les habíamos dado una nota que decía: "Por favor, llame a mi padre" y les dijimos que la usaran en caso de que tuvieran problemas y no supieran que hacer, pero no la usaron. En cierto sentido me sentí terriblemente mal, pero pensaba que esta experiencia era para el propio bien de mis hijos. Cuando los dejamos aquel primer día, tanto Yoshiko como yo nos contuvimos para no llorar.

Masao dijo que pasaba los días haciendo lo que todos los demás niños, al principio sin darse cuenta ni comprender por qué lo estaba haciendo. En el Campamento Winona se permitía mucho el libre albedrío, lo que difiere mucho del campamento japonés de verano, en el que todo el mundo sigue el mismo curso de actividad. Masao simplemente hacía lo que la mayoría. Debido a la diferencia de edad, Hideo estaba en un campamento intermedio y Masao, en uno para niños y, por eso, solamente se veían en el momento del almuerzo, dos niños japoneses que no sabían inglés, aprendiendo a jugar béisbol, a nadar y a trepar rocas, junto con niños norteamericanos que hablaban un tercer idioma, el *slang* norteamericano. Pero se llevaban bien con los demás chicos y mi esposa y yo los visitábamos los fines de semana, con tanta frecuencia como nos era posible. Hideo, sincero amante de la comida, estaba emocionado por lo abundante de las raciones, las variedades de helado y las grandes porciones de melón y jugo de frutas. Masao no estaba tan feliz con el campamento pero, cuando llegó el momento de regresar, al verano siguiente, estaba ansioso por ir y disgustado cuando terminó.

Los niños estaban aprendiendo la independencia y el estilo norteamericanos y todo eso era muy saludable: vieron las diferencias entre los norteamericanos y los japoneses, y llegaron a entender el sentimiento

de orgullo por el propio país y el simbolismo que entraña la bandera nacional; sentían que era grandioso poder cantar el himno nacional norteamericano e izar la bandera todas las mañanas. Más tarde, cuando construimos una casa nueva en Tokio, erigimos un mástil y, todas las mañanas, hasta que los muchachos nuevamente tuvieran que volver a la escuela en el exterior, izaban la bandera japonesa. Hoy en día, en todas nuestras fábricas Sony flamean la bandera japonesa, la de Sony y la del país anfitrión en la que se halla la fábrica: después de todo, al igual que los atletas olímpicos, estamos representando en forma concreta al Japón, y debemos llevar con orgullo el símbolo de nuestro país.

Naoko era demasiado chica para enviarla ese año de campamento, por lo que la mandamos al campamento de día Beachwood, en la ciudad, y se acostumbró a la nueva vida, con la capacidad de adaptación que los niños muy pequeños parecen tener. Después de haber cursado el primer grado en Nueva York durante un año, Naoko parecía estar lista para el campamento de verano, y ella también coincidía con esa opinión después de haber oído hablar a sus hermanos sobre el Campamento Winona. El año siguiente cuando, después de dos semanas, hicimos la primera visita, nuestra hija nos llevó al lago y nos hizo pasear en un bote, remando ella sola, orgullosa de su logro. Más tarde, cuando le pregunté qué sentía, confesó que en la noche, cuando las luces se apagaban, se quedaba muy sola y lloraba; para darse más seguridad, encendía la linterna bajo las sábanas. La historia de la linterna explicaba el pequeño misterio de la menguante mesada de Naoko: gastaba todo el dinero que le dábamos comprando pilas para la linterna en el almacén del campamento.

Después de ese primer verano, los muchachos regresaron de Maine llenos de aire fresco y vitalidad. Lo primero que observaron de Nueva York —y de lo que se quejaron— fue el olor de los gases de escape de los autos y el *smog* de la ciudad. Cuando empezaron las clases al principio los demás alumnos de St. Bernard aceptaron a los muchachos con curiosidad: tenían dificultad para pronunciar los nombres. Hideo recuerda que la mayoría de sus condiscípulos lo llamaba "Highdee". Más tarde, en un colegio de pupilos en Inglaterra, lo llamaron Joe, que era la abreviatura de Tojo,[1] el único nombre japonés que, aparentemente sus compañeros de clase habían oído alguna vez. Masao recuerda lo frustrante que era, con su muy limitado vocabulario inglés, entender lo que decían en una clase que se dictaba en francés: estaba tratando de aprender inglés como segundo idioma y, ahora, se esperaba que aprendiera un tercer idioma, a través del empleo del segundo que recién estaba empezando a comprender.

Al principio, el inglés de Yoshiko era terrible, pero mi esposa había tomado la decisión de usarlo, y de estudiar y escuchar, y pronto se

[1]En la trasliteración del japonés a los caracteres latinos, se emplearon los sonidos en inglés: la "Jota", en inglés, se pronuncia como "Ye" en español; de ahí, Joe suena como "You" y "Tojo", como "Toyo". *N. del T.*

hizo de amigos. Mientras yo viajaba, y cuando ella no tenía deberes ineludibles con la compañía, se llevaba los niños a esquiar en las Catskill o a visitar a nuestros amigos que vivían en las afueras de Nueva York. Yoshiko tuvo dificultades al principio a causa de las constantes invitaciones a almuerzos por parte de las esposas de los hombres de negocios y otras personas. Pero sólo tenía un intérprete en Nueva York por entonces, un hombre, y Yoshiko no consideraba apropiado llevarlo a uno de esos almuerzos en los que sólo había señoras. Además, en el Japón los maridos nunca llevaban a sus esposas a las recepciones de negocios y, en otras ocasiones, cuando se reúnen dos parejas, o más maridos y esposas se sientan uno al lado de la otra. Pero, por supuesto, en Occidente se acostumbra que el anfitrión tenga a su derecha a la invitada de honor, con frecuencia muy alejada del marido, por lo que Yoshiko realmente no tenía otra alternativa que aprender a comunicarse.

En su libro, mi esposa cuenta lo alentador que fue para ella, como japonesa que había viajado muy poco y que casi no hablaba inglés, ir a fiestas en Nueva York y encontrarse con mujeres francesas y españolas cuyo inglés no era mejor. Yoshiko brinda muchos consejos prácticos: por ejemplo, advierte a las mujeres japonesas que usen quimono en el momento equivocado: "una fiesta se da para que aquellos que fueron invitados puedan entretenerse por igual durante la comida y cuando conversan entre sí. Cuando todo el mundo lleva la misma clase de ropa, la armonía se perfecciona;si hay tan sólo una persona que lleve ropa que se destaque por su esplendor, eso determina que cada uno de los presentes se siente incómodo y que toda la fiesta carezca de calidez." Mi esposa aprendió a recibir con elegancia y sencillez, y a hacer que la gente se sienta cómoda. En el Japón, Yoshiko se había dado cuenta de que algunos huéspedes extranjeros tenían aprensión por la posibilidad de que se les sirviera comida japonesa con palillos, aun cuando tenemos una casa moderna y de estilo occidental: si nos llega un huésped así, Yoshiko abre temprano las puertas del comedor, mientras estamos tomando los cocteles, de modo que los invitados puedan ver que la mesa está servida con cubiertos de plata, al estilo occidental. Mi esposa llevaba listas de las personas que visitaban nuestro hogar, y qué les gustaba: sus listas señalan, por ejemplo, que el barítono alemán Dietrich Fischer Dieskau sólo gusta de la carne asada sencilla; a la madre del pianista Andre Watts no le gusta el pescado; al director Leonard Bernstein le gusta el *sushi* y el *sashimi*, y así todo el tiempo.

La forma de ser sociable de mi esposa complacía a los norteamericanos que conocía y, en ocasiones, confundía a los japoneses, como yo mismo lo había hecho al ser bastante franco y directo para hablar, teniendo en cuenta que era japonés. Un día que estaba en Nueva York, mi amigo, el diseñador de moda Issey Miyake, me dijo que estaba turbado porque Yoshiko y Diana Vreeland, la directora de revistas de modas —que también era amiga de él— habían sostenido una "terrible pelea". Más rápido que ligero, Diana estaba al teléfono llamando a Yoshi, que era la manera como todos apodaban a mi esposa. ¿Qué había

ocurrido con la pelea?: no había habido pelea; tan sólo una diferencia de opiniones que era natural entre los occidentales, pero que la mayoría de los japoneses trata de evitar. En japonés es muy difícil pelear, debido al carácter y a la estructura del idioma, y el hecho de que es muy indirecto y no permite los enfrentamientos, fuerza a la persona que lo habla a ser cortés, a menos que desee ponerse muy ruda. Al oír cualquier discusión entre occidentales, la mayoría de los japoneses tiende a reaccionar exageradamente ante tales intercambios verbales.

A Yoshiko siempre le interesó la moda y, a través de los amigos que hizo en Nueva York, empezó a llevar las novedades sobre moda al Japón. Mediante el empleo de nuestro más reciente videograbador en cinta el U-Matic, entrevistó a diseñadores de moda como Bill Blass, Oscar de la Renta, Perry Ellis y otros, y les grabó sus modelos en cinta. Cuando nos mudamos de regreso al Japón, durante diez años mi esposa hizo en televisión un programa sobre modas, en el que viajaba a los centros del exterior y conseguía entrevistas y presentaba nuevas ideas en el Japón que, en ese entonces, estaba atrasado en cuanto al conocimiento de la moda y no era el líder que es en la actualidad en esa área.

Si bien habíamos planeado permanecer dos años en Nueva York, nuestra visita fue interrumpida por la inesperada muerte de mi padre: después de la guerra, mi padre me había relevado de la responsabilidad de guiar la empresa de la familia, pero yo seguía siendo el hijo mayor y, ahora, era el cabeza de la familia Morita y de su destino y, por eso, tenía que estar de vuelta en Tokio. Abandoné Nueva York de inmediato y Yoshiko vacío el departamento en un día, corrió al Campamento Winona y buscó a los niños, arregló todo lo que quedaba pendiente, envió el equipaje y estuvo de regreso en Japón al cabo de una semana. Nuestros hijos no estaban felices de abandonar el campamento ni Estados Unidos: decían que recién estaban empezando a tomarle el gusto y que se sentían en su casa; durante un tiempo reanudaron los estudios en el Japón pero, después, encontramos escuelas para ellos en el exterior, Hideo y Masao en Inglaterra y Naoko en Suiza.

Una muerte en la familia hace que uno examine su vida y el futuro de la familia. En lo que concernía a mis hijos, yo tenía la poderosa impresión de que el nuevo sistema educativo de posguerra que se aplicaba en el Japón carecía de disciplina; los maestros, con algunas excepciones importantes, no tenían la dignidad que tuvieron otrora y no se les daba el lugar que debían de haber tenido en la sociedad. El izquierdista gremio de profesores y la presión que hacían los grupos de padres y maestros habían diluido la calidad de la educación, y el estudio para los exámenes no era nada más que la aplicación de conceptos aprendidos en forma mecánica.

Cuando yo iba al colegio secundario, la disciplina era muy estricta, y esto tanto abarcaba nuestra educación física como mental: las aulas eran muy frías en el invierno y no se nos permitía llevar ropa adicional. En la armada el entrenamiento fue muy duro, aun cuando sólo tuve que soportarlo cuatro meses en el cuartel, pero todas las mañanas tenía-

mos que correr una distancia larga antes del desayuno. En aquellos días yo no pensaba en mí mismo como en una persona físicamente fuerte y, sin embargo, sometido a un adiestramiento tan estricto, descubrí que no era tan débil después de todo, y el conocimiento de mi propia capacidad me brindó una confianza en mí mismo que no tenía antes. Lo mismo ocurre con la disciplina mental: a menos que a una persona se la fuerce a emplear el intelecto, se vuelve mentalmente haragana y nunca llega a desplegar todo su potencial.

Cuando viajaba al exterior, me di cuenta de que en Gran Bretaña todavía existían algunas de aquellas escuelas tradicionales; la mayoría de las escuelas norteamericanas me parecían demasiado permisivas. En mi propio caso, pasé momentos difíciles para aprender inglés y sabía que, en el futuro, a medida que los aviones adquiriesen mayor velocidad y las comunicaciones mejoraran, el mundo se haría cada vez más pequeño, por lo que yo quería que todos mis hijos hablaran inglés y aprendieran cómo trabajar sometidos a una intensa autodisciplina.

Había estado pensando en eso desde el primer viaje de todos los que hice a Estados Unidos y a Europa, quince años antes. Cuando salí de Estados Unidos para continuar con el tramo europeo de la gira, vacilaba mucho respecto de emplear mi inglés pero, cuando llegué al Continente, me di cuenta de que muchos otros viajeros provenientes de Norteamérica y de otros países no podían hablar el idioma de los países europeos que estaban visitando y, por eso, me animé a hablar un poco el inglés. En los trenes conocí mucha gente que no hablaba ninguno de los idiomas locales o, incluso sabía menos inglés que yo, y me di cuenta de que no hablar un alemán fluido por ejemplo, nos ponía a todos en un pie de igualdad.

Así que comencé a utilizar el inglés que había aprendido en el ciclo básico secundario más lo poquito que sabía de alemán y francés, y descubrí que me podía comunicar. De repente, el grupo de viajeros que estábamos a bordo de un tren descubrió que todos teníamos el mismo problema; sin embargo, teníamos en común el inglés y, aun cuando el mío era rudimentario, era lo suficientemente bueno como para que se entendiera y aceptara. Cuando regresé a Nueva York después de ese viaje a Europa, sorprendí a todo el mundo al hablar inglés. Mi amigo japonés Shido Yamada que me había servido de intérprete cuando yo estaba cerrando el contrato sobre la concesión de la licencia para transistores, antes de partir para Europa estaba atónito: antes de que yo partiera de Estados Unidos, con mi amigo solamente hablaba japonés, al igual que durante todas las negociaciones; ahora, un mes después, ¡estaba hablando inglés! Durante un tiempo, Yamada pensó que yo había aprendido el idioma durante mi visita de un mes a los países no angloparlantes de Europa. En realidad, le expliqué, tan sólo fue cuestión de adquirir suficiente confianza, y el viaje por Europa me brindó esa confianza.

Durante mi búsqueda de escuelas, muchos de mis amigos ingleses me hablaron sobre la preparatoria del Atlantic College; allí quise enviar

a mi hijo mayor, Hideo, pero no funcionó porque él ya era un año demasiado mayor para la preparatoria. Cuando mis hijos regresaron de Norteamérica a casa, decidimos atrasarlos un grado en el Japón, para asegurarnos de que recibieran todos los conocimientos esenciales: el idioma y la historia japonesa y otros conocimientos de similar cuño.

Mi esposa y yo pasamos mucho tiempo en Gran Bretaña, buscando escuela para Hideo que, en ese entonces, estaba en el segundo año de la secundaria. Yoshiko convirtió eso en una verdadera ciencia, viajando por toda Gran Bretaña con una amiga, la esposa de uno de nuestros directivos asignados a Londres, Midori Namiki, famosa personalidad de la televisión en el Japón, cuando fue la primera presentadora de la versión japonesa del programa matutino infantil llamado "El Cuarto de los Retozones".

Resultaba irónico que contáramos con Midori y su marido, Masa Namiki, cuando hacíamos nuestra búsqueda de colegios en Gran Bretaña, pues ocurre que, cuando estábamos desarrollando el televisor en color Chromatron, "El Cuarto de los Retozones" era el único programa matutino de la televisión japonesa que se transmitía en colores. No importaba qué estuviéramos haciendo en ese momento, cuando alguien gritaba: "¡Eh, son las diez en punto!", todos nos apresurábamos a llegar al laboratorio, para ver cómo se comportaban nuestros televisores experimentales: obtener colores genuinos y naturales —en especial, las tonalidades de la carne humana— era crucial y, por eso, yo revisaba los colores con mucho cuidado; en verdad, había escudriñado el rostro de la señora Namiki hasta el más ínfimo detalle y al marido le dije, en broma que, quizá yo había observado a su esposa mucho más atentamente que él, por lo menos, cuando aparecía en televisión.

Creo que Yoshiko y Midori visitaron más de una docena de colegios de Gran Bretaña, antes de que mi esposa encontrara el que estaba buscando; un colegio de internado durante dos años, que sólo admitía cincuenta alumnos. Hideo lo encontró muy difícil, pero se esmeró y en el segundo año, lo nombraron Principal de la Clase; obtuvo calificaciones de nivel alto y lo aceptaron en dos universidades británicas pero, debido a sus fallas en temas tales como historia y literatura europea, sólo podía seguir ciencias, y mi hijo no quería eso.

—No quiero competir con mi padre —decía. Estaba más interesado por la economía.

Masao bromeaba diciendo que lo habíamos forzado a ingresar al Atlantic College. El director, el almirante Hall, estaba visitando el Japón y, mientras trataba de obtener fondos, le indicaron que recurriera a mí. Sucedió que Masao tenía un día libre en la escuela y me vino a visitar a la oficina cuando estaba allí el almirante Hall.

—Estaba atrapado —dice ahora Masao. Lo entrevistó y examinó en el acto, y autorizó la admisión al colegio.

El Atlantic College es un sitio interesante, situado en un castillo de ciento treinta y cinco habitaciones, ubicado en una pequeña heredad de Saint Donat, en el condado sureño de Glamorganshire, Gales, a unos

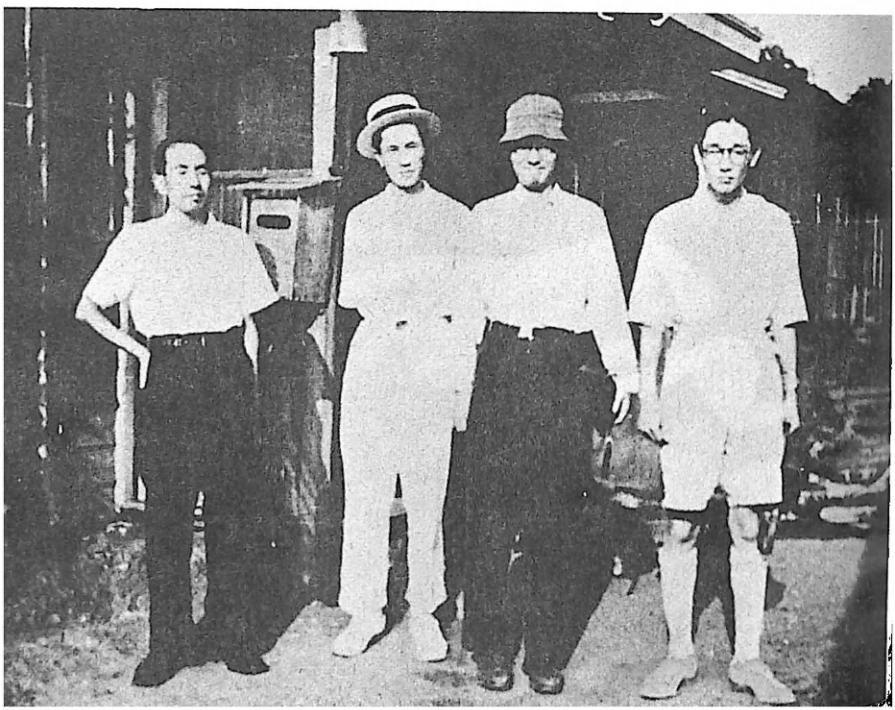
ochenta kilómetros de Cardiff. Lo construyeron en el siglo XI y sus propietarios siguieron haciéndole agregados: el magnate norteamericano de la prensa, William Randolph Hearst, compró el castillo alrededor de 1934 y le agregó canchas de tenis y una enorme piscina. La actriz de cine Marion Davies, amante de Hearst, dijo una vez que, cuando ella y W. R. —que era como llamaba a Hearst— llegaban para hacer una de sus raras visitas, alrededor de cuarenta cantantes galeses que llevaban altos sombreros de seda y vestidos de encaje, se alineaban en el parque para cantarles la bienvenida. En 1938, Hearst puso el castillo a la venta, pero el ejército británico lo requisó para el entrenamiento de oficiales durante la guerra. En 1960 lo adquirió un donante rico y lo entregó al colegio. Masao pasó allí dos años, se graduó y lo admitieron en la universidad de Georgetown, en Washington D. C. Hideo regresó al colegio preuniversitario en el Japón. Durante un tiempo consideré la posibilidad de iniciar una estancia para cría de ganado en Brasil, a la que Hideo estaba interesado en administrar, por lo que pasó a la universidad de California en Davis, donde estudió economía agrícola durante dos años, antes de regresar a graduarse en la universidad Ashiya del Japón. Sin embargo, nunca llegué a comprar la estancia.

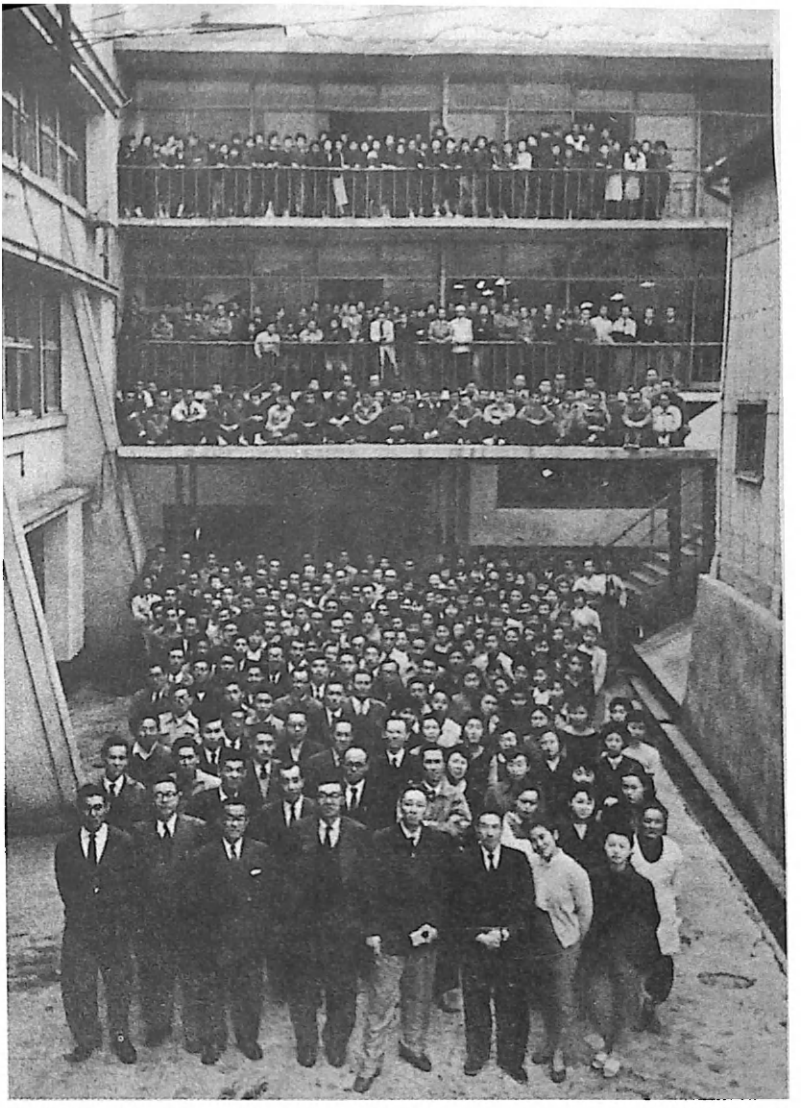
Naoko tuvo una educación más complicada que los varones. Al principio dijo que no quería ir al colegio lo que, en parte, era culpa mía, debido a un libro que escribí, titulado *No hay que preocuparse por los antecedentes escolares,* una especie de opúsculo contra el excesivo hincapié que, en el mundo de los negocios japonés, se hace sobre la institución en la que se estudió. En mi compañía dispuse la norma de que una vez que al empleado se le contrató se dejen de lado los certificados de estudio, de modo que nadie tuviese la tentación de juzgar una persona sobre la base de sus antecedentes académicos, en vez de hacerlo en función de la capacidad y del rendimiento demostrados, o de lo que parecía ser el potencial de esa persona. Esto se debe a que en el Japón se da tanta importancia —demasiada— al mero nombre de la universidad a la que se asistió.

En la secundaria, Naoko estudió francés y, después, encontramos un colegio para que terminara el ciclo secundario, en Lausana, Suiza; pero aunque nuestra hija alcanzó mucho éxito desde el punto de vista académico (también recibió un premio como destacada jugadora de voleibol y basquetbol), tenía la sensación de que el francés, tal como lo hablaban los suizos, no era el dialecto parisiense puro que ella deseaba hablar, por lo que la envíamos a París, donde permaneció un año y adquirió el acento que quería. El inglés vino a continuación y, por eso, Naoko fue a Washington y se inscribió en las clases de idioma en Georgetown, donde Masao estaba estudiando en ese momento. Más tarde, estudió diseño de modas en Los Ángeles y, cuando volvió a casa, era completamente cosmopolita. Al irse, Naoko era muy tímida y, cuando regresó a nosotros, estaba llena de alegría, vivacidad y confianza. Hace poco, a ella y a su marido, un ingeniero de Kyoto Ceramics (Kyocera) se les transfirió de California de vuelta a Tokio.

De la educación de mis hijos también aprendí mucho: en especial, que la exposición a otras culturas le enseña a un japonés isleño que es japonés y que pertenece a la minoría del mundo. Aprende a valorar su carácter de japonés pero, también, a entender que tiene que encajar en el mundo, y no al revés. Yoshiko dice que una de las cosas importantes que se ha de aprender es que los "extranjeros" son individualmente diferentes, tienen ideas diferentes, religiones diferentes, antecedentes diferentes. Y, así, nuestra expedición al exterior abrió la mente de la familia Morita y nos podemos sentir cómodos en cualquier parte del mundo, aunque el Japón es nuestro verdadero hogar.

1. Akio Morita a la Edad de un año, con su padre, Kyuzaemon, durante la primavera de 1922.

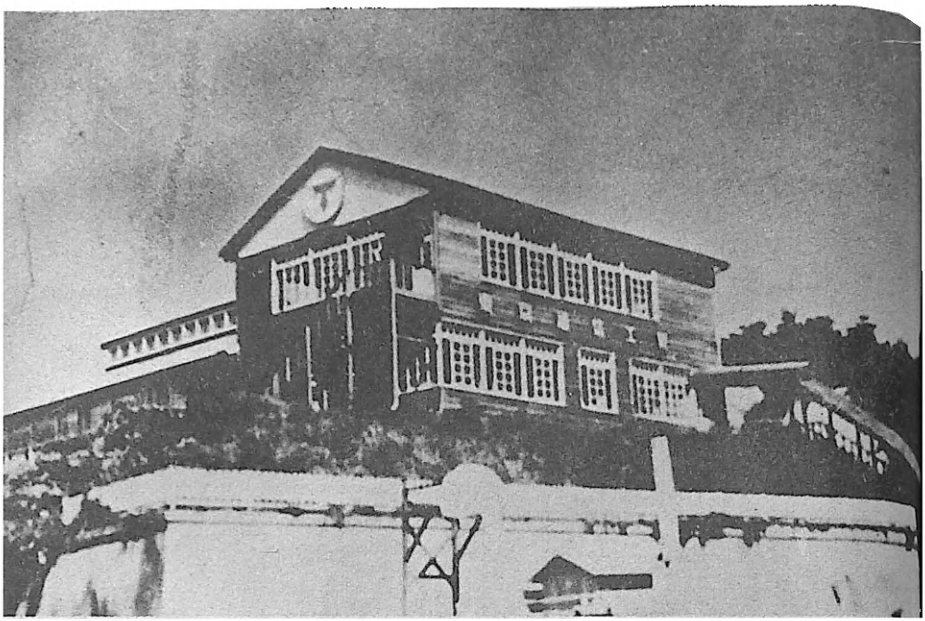




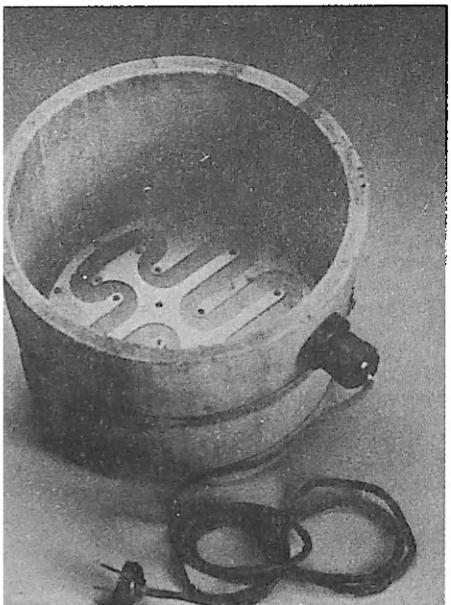
2. (Arriba, página opuesta) Reunida después de la guerra, en septiembre de 1945, la familia en su hogar de Koşugaya; los tres hermanos llevan por última vez el uniforme. Primera hilera, izquierda a derecha: Yuki (hermana de Kyuzaemon), Kyuzaemon y Shuko. Ultima hilera, izquierda a derecha: Kazuaki, Akio, Kikuko y Masaaki.

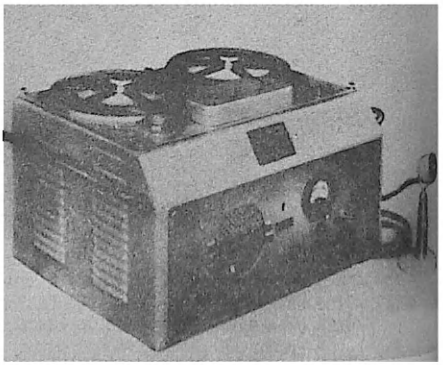
3. (Opuesta) En 1947, Tokyo Tsushin Kogyo se mudó de un almacén de departamentos bombardeado a un barracón en Gotenyama, el mismo lugar ocupado actualmente por la sede de Sony. De izquierda a derecha: Akira Higuchi, Kazuo Iwama, Masaru Ibuka, Akio Morita.

4. (Arriba) Una fotografía de la familia Sony en 1951, con los 483 empleados de Sony. Ibuka y Morita están de pie en la hilera central, y justo detrás de Morita se encuentra Iwama.



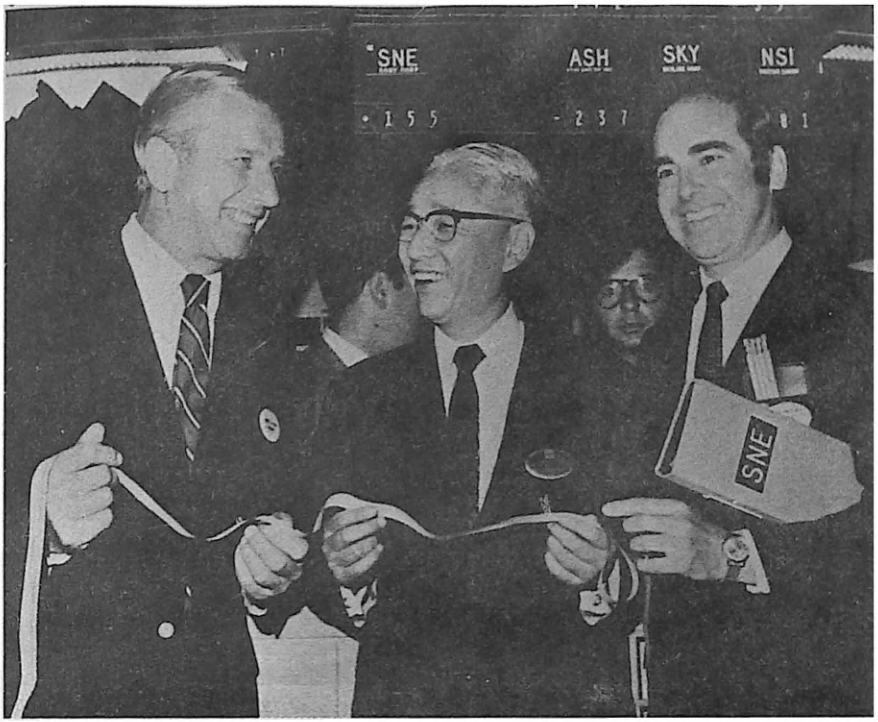
5. La primera fábrica y sede edificadas por Sony. La "T" representa Tokyo Tsushin Kogyo.



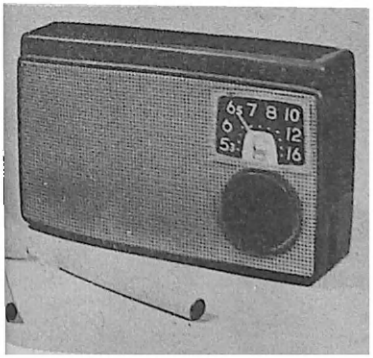


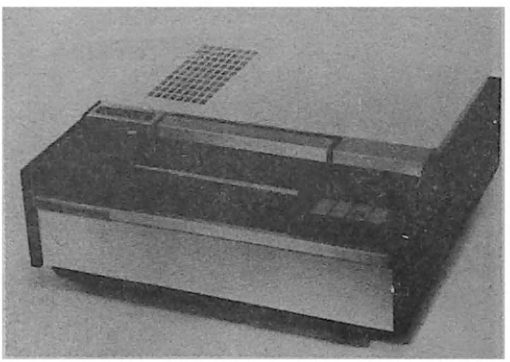
6. (Izquierda) Una olla para cocer arroz... aparato que nunca funcionó convenientemente.

7. (Arriba) La primera cinta magnética para grabar, y la primera grabadora de cinta comercializada en Japón en 1950.



8. El 17 de septiembre de 1970, Sony se convirtió en la primera empresa japonesa que apareció en la Bolsa de Nueva York. De izquierda a derecha: Robert Haack, presidente del New York Stock Exchange, *Akio Morita y Albert Fried, especialista de la Bolsa de Nueva York para Sony.*



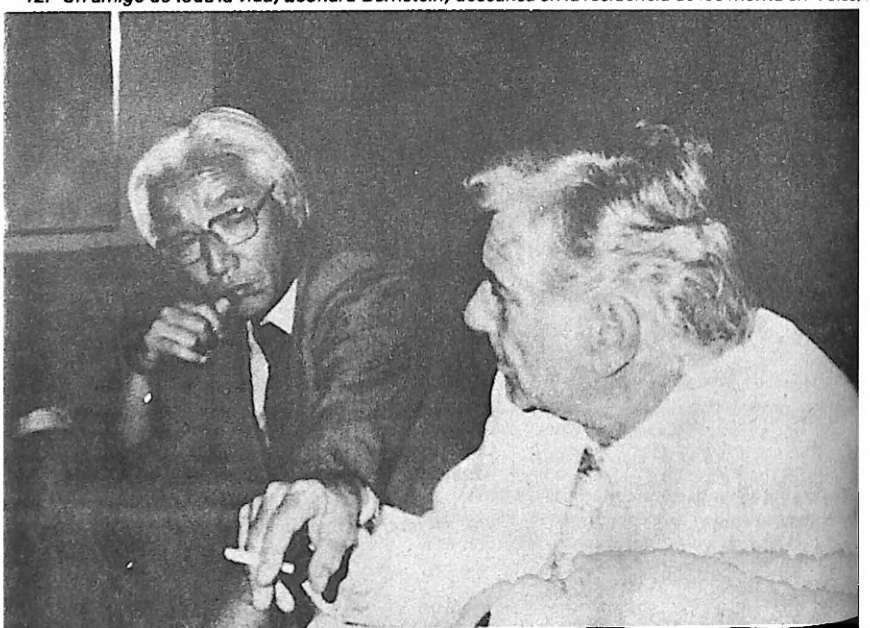


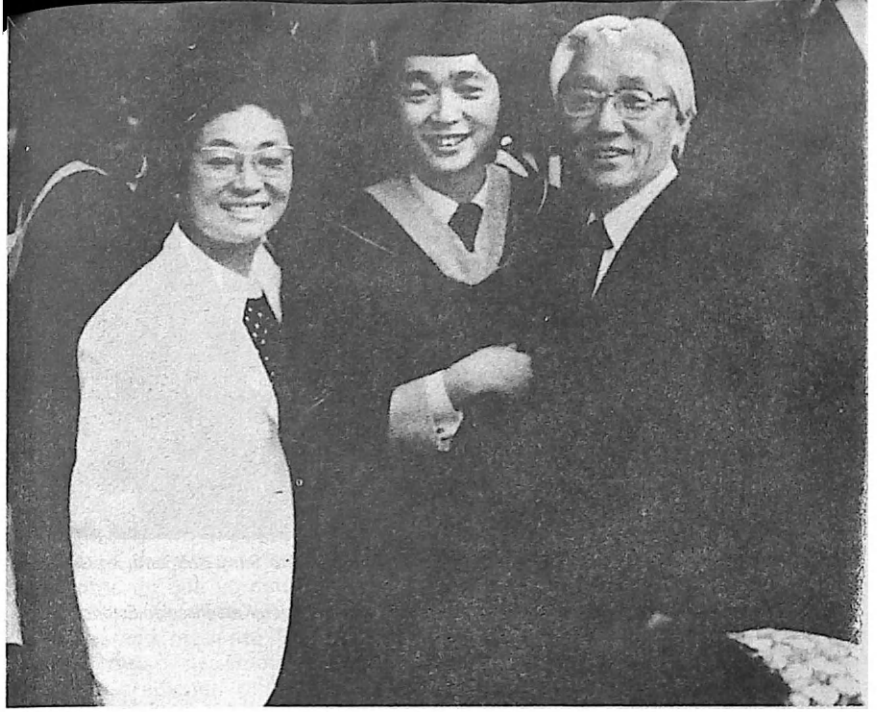
9. (Arriba, izquierda) El primer radio de Transistores de Sony, en 1955.

10. (Arriba) El primer sistema de videocasete del mundo.

11. La familia Morita en su hogar el día de Año Nuevo de 1974. De izquierda a derecha: Naoko, Hideo, Yoshiko, Akio y Masao.

12. Un amigo de toda la vida, Leonard Bernstein, descansa en la residencia de los Morita en Tokio.





13. Masao Morita se gradúa en la Universidad de Georgetown en junio de 1979.

14. En China, con Deng Xiaoping, en septiembre de 1979.

15. La princesa de Gales en la inauguración del vasto conjunto Sony Bridgend, en Gales.

16. Con el presidente Reagan en la Casa Blanca durante la misión Keidanren en Estados Unidos, en junio de 1984.

V

A mediados de la década de 1960 viajé más que nunca. En Sony nos habíamos dedicado intensamente a la grabación magnetovideofónica, aun antes de que yo estableciera mi residencia en Estados Unidos. Durante un par de años, en nuestra mente y en nuestros tableros de dibujo había estado presente la idea de los grabadores en cinta magnetovideofónica para uso doméstico. La televisión, todavía en blanco y negro, estaba floreciendo por todas partes y vendíamos tantos televisores como podíamos fabricar. En Norteamérica, Ampex estaba fabricando grabadores grandes de cinta, para el uso de radioemisoras y a Ibuka y a mí se nos ocurrió que no debía de existir motivo alguno para que la gente no quisiera tener un grabador de imágenes en el hogar, del mismo modelo que tenían grabadores magnetofónicos para uso doméstico y personal. En esta creencia nos apoyaban algunos empleados y habilitados jóvenes muy progresistas: uno de ellos era Norio Ohga, que había sido estudiante de artes vocales en la universidad de Artes de Tokio, cuando vio nuestro primer grabador magnetofónico, allá por 1950. Todos esos años yo no había quitado mis ojos de Ohga, debido a su crítica temeraria de nuestra primera máquina; era un gran paladín del grabador de cinta, pero era severo con nosotros porque no pensaba que nuestro primer aparato era lo suficientemente bueno: tenía demasiado efecto de lloriqueo y vibraciones parásitas, decía él. Naturalmente, tenía razón; nuestro primer aparato era bastante primitivo. Aun cuando todavía estaba en la facultad, lo invitamos para que fuera un crítico a sueldo; sus ideas eran muy desafiantes. Ohga dijo entonces:

—Una bailarina de ballet necesita un espejo para perfeccionar su estilo y su técnica. Un cantante necesita lo mismo: un espejo oral.

(Ahora, Ohga es presidente de Sony.) La idea de un espejo es muy apta. En el grabador de cinta magnetofónica teníamos una especie de espejos y con la grabación de imágenes, teníamos un espejo aún mejor que la simple cinta sonora... Si sólo pudiéramos perfeccionarlos.

Las primeras unidades Ampex de cinta magnetovideofónica para estaciones de radio eran enormes, casi llenaban una habitación y costa-

ban cien mil dólares y más; empleaban cinta de dos pulgadas de ancho en carretes abiertos, y eso era realmente engorroso. Teníamos que diseñar un sistema pequeño que la gente pudiera instalar en su hogar y sabíamos que se precisaría mucho tiempo. Construimos varios modelos, cada uno más pequeño que el anterior, a partir de cinta de dos pulgadas en una máquina de carrete abierto que, a comienzos de la década de 1960, pusimos en los aviones de Pan Am y American Airlines, para entretenimiento de los pasajeros. Después redujimos el tamaño de la cinta hasta los tres cuartos de pulgada y construimos un *cassette* para manejar la cinta, como un *cassette* de sonido, pero mucho más grande; la llamamos U-Matic y, desde que la presentamos en 1969, se convirtió en la norma de todo el mundo, que remplaza las grandes unidades de dos pulgadas de las radioemisoras.

La máquina U-Matic también se convirtió en máquina para la industria: la Ford Motor Company compró cinco mil unidades para emplear en sus agencias con objeto de entrenar a los mecánicos y a los vendedores. Otras compañías pusieron en uso muchos miles de estas unidades, para la preparación de técnicos y de personal de ventas, y todavía hoy se las sigue fabricando, vendiendo y utilizando en todo el mundo. Es la máquina más popular de su tipo para la radioemisión. Realmente quedamos un poco sorprendidos por la velocidad con la que las cámaras de cinta magnetovideofónica y los sistemas U-Matic remplazaron las películas de dieciséis milímetros en las estaciones teledifusoras. La captación electrónica de noticias —ENG,[1] como se la llegó a conocer— surgió porque el equipo era tan práctico: las cámaras son pequeñas y fáciles de manejar; con la cinta magnetovideofónica no se pierde tiempo entre la toma de la imagen y su edición y, para construir y mantener laboratorios para procesamiento, no se necesitan costos elevados.

Pero Ibuka no estaba satisfecho. Esta máquina nunca sería una unidad para uso doméstico, porque seguía siendo cara y era demasiado grande. Mediante el empleo de cinta de media pulgada produjimos el primer grabador del mundo íntegramente dotado de transistores de cinta para grabación de imagen, que se podía usar en el hogar, seguimos agregando modelos, pero Ibuka nunca estaba satisfecho: quería una unidad verdaderamente pequeña, con un *cassette* muy manuable. Un día regresó a la oficina de un viaje que había hecho a Estados Unidos y reunió al grupo dedicado al desarrollo de equipos para grabación magnética de imágenes: hizo hincapié en que el grabador doméstico de cinta magnetovideofónica era el proyecto más importante de esos momentos y que el tamaño de la unidad era crucial; hurgó en su bolsillo, sacó un libro de tapa blanda que había comprado en el aeropuerto de Nueva York y lo puso sobre la mesa:

—Éste es el tamaño que necesito para el *cassette* —dijo—. Ésto es el objetivo de ustedes. Quiero una hora de tiempo de programa, por lo menos, en un *cassette* de este tamaño.

[1]Electronic news gathering. *N. del T.*

Ese fue el desafío que determinó la creación del sistema Betamax originario.

En televisión, el color era lo que interesaba ahora. Teníamos mucha experiencia en blanco y negro pero, para nosotros, el color era un asunto completamente nuevo. A comienzo de la década de 1960 se estaban produciendo muchos progresos en el campo cromático y, si bien el sistema RCA de máscara de sombra se convirtió en la norma que eligió la Comisión Federal de Comunicaciones norteamericanas, Ibuka pensó que nosotros mismos teníamos que volver a inventar la televisión en color y si bien estábamos atrasados con el color, respecto de muchos de nuestros competidores, queríamos algo nuevo, algo mejor. Ibuka quiso estudiar la televisión a partir de los principios básicos. No nos gustaba el diseño de filtro rotatorio de la CBS ni el diseño de máscara de sombra de RCA. Había otro sistema, inventado por el profesor Ernest O. Lawrence, de la universidad de California, que despertaba nuestra curiosidad. Lawrence era el físico que había inventado el ciclotrón. El tubo para imágenes cromáticas de este investigador se llamaba Chromatron y difería de los demás diseños en forma considerable. Desde el punto de vista técnico, el concepto era muy interesante, si bien complejo, y, cuando el sistema se hallaba adecuadamente ajustado, era extremadamente brillante y eficaz. Desde fecha muy temprana nos dedicamos a ese proyecto, mediante la adquisición, en 1962, de una licencia de la Paramount Pictures, que poseía la patente, si bien sabíamos que los costos de producción para el tubo de imagen serían elevados y que se presentarían problemas técnicos. Solamente habíamos fabricado trece mil televisores Chromatron, todos ellos vendidos en el Japón, antes de que desistiéramos. Mientras tanto, habíamos estado trabajando en nuestro propio tubo, una nueva idea a la que, al final, llamamos Trinitron.

Nuestros competidores estaban empleando un sistema en el que tres cañones electrónicos separados, situados en la parte posterior del tubo de rayos catódicos, emitían la imagen de televisión en forma de una serie de haces electrónicos rojo, verde y azul, a los que unas lentes enfocaban sobre la máscara de sombra, que era una placa con muchos agujeros, situada detrás de la pantalla del tubo de rayos catódicos. Los haces electrónicos se tenían que enfocar en los agujeros de la máscara y hacer pasar hasta la pantalla del tubo, donde creaban la imagen al activar el fósforo de color que estaba en la parte interna de esa pantalla. El sistema Chromatron empleaba un cañón, en vez de tres, para generar los tres haces electrónicos, y un conjunto de alambres delgados, en vez de una máscara de sombra, permitía que una cantidad mayor de haces llegara hasta la pantalla del tubo de rayos catódicos donde, en vez de puntos, se utilizaban bandas de fósforo de color. Este sistema daba una imagen mucho más brillante que cualquiera de los demás, pero existían muchos problemas técnicos: a los alambres se les tenía que aplicar un voltaje alto y se les tenía que encender y apagar, y tuvimos problemas para conseguir que el sistema funcionara en forma confiable desde el principio. Pero, mientras estábamos tratando de arreglarlo,

trabajábamos febrilmente en nuestro propio sistema nuevo. Ibuka nunca quiso aceptar el diseño de otros y, aun cuando intentábamos conseguir que funcionara el Chromatron, Ibuka pasaba largas horas en el laboratorio, trabajando hombro a hombro con los ingenieros en el Chromatron y, también, en el nuevo sistema que estábamos tratando de desarrollar.

Hicimos la revisión del sistema de tres cañones en "delta", reuniendo los tres en uno solo que emitiera tres haces electrónicos, como en el tubo Chromatron, pero los enfocamos con una lente grande, en vez de una serie de lentes: estábamos en la búsqueda de lo compacto y de la eficiencia. En lugar de una parrilla compuesta por un conjunto complicado de alambres, o de la máscara de sombra, produjimos una parrilla metálica sencilla de bajo costo: en realidad, una placa en la que se habían grabado con ácido, ranuras largas.

Nuestro sistema nos brindó un treinta por ciento más de transparencia: en nuestro sistema, sobre la pantalla de tubo incidía más cantidad de haces, que con el sistema de la máscara de sombra. Nuestro sistema tenía el doble de brillo y empleaba menos corriente. Empezamos a fabricar televisores Trinitron de doce y siete pulgadas y, naturalmente, eran caros... nuestra política era la de cobrar un costo adicional por nuestros productos. Durante una reunión anual de la RCA, preguntamos a su presidente, Robert Sarnoff, respecto de nuestro nuevo diseño competidor para tubos de rayos catódicos, y dijo que sólo el diseño RCA de máscara de sombra "había aprobado el examen crucial de la producción en masa, pero en forma económica". Cuando me preguntaron qué pensaba de ese comentario, no pude evitar sonreír:

—La situación es normal —le dije a un cronista de la revista *Business Week—:* se rieron cuando presentamos, tanto la radio de transistores como el televisor pequeño.

No teníamos competencia en la fabricación de televisores pequeños en color: en Estados Unidos era posible comprar un televisor en blanco y negro, de veintitrés pulgadas y en un gabinete grande, por los mismos cuatrocientos dólares que, en ese entonces, cobrábamos por nuestro receptor personal en color. En ese momento predije que, hacia fines de año (era 1968), en Norteamérica habría diez millones de hogares con televisores en color, la mayoría de esos aparatos en la sala de estar. Pero creía —y estaba en lo correcto, según se comprobaría después— que la gente querría un equipo individual que se pudiera llevar a la cocina o al dormitorio o, inclusive, sacar fuera de la casa durante el día. Para salir al patio norteamericano a almorzar un asado o a descansar en la sala con el televisor, se necesita que el equipo sea portátil y que tenga una imagen muy brillante, y el nuestro tenía ambas cosas. Nuestra estrategia de fabricación de equipos pequeños no era nueva: nuestro primer televisor transistorizado en blanco y negro, que se fabricó en 1959, estaba propulsando lo que muchos dijeron que era la tendencia del mercado para los televisores más grandes. Cuando empezamos a fabricar circuitos integrados para nuestros productos, produjimos una pequeña radio de ochenta y cinco gramos que se podía llevar colgando de un llavero, y

hasta pusimos una radio en un reloj de pulsera, pero eso sólo fue para demostrar que se podía hacer. Y, naturalmente, la nueva tecnología para televisión ahora nos permite fabricar un receptor que se puede llevar en el bolsillo. Ah, sí, en cuanto a los esfuerzos que hicimos para diseñar nuestro propio sistema de televisión en color, en 1972 nos produjo gran placer que, en Estados Unidos, la Academia Nacional de Artes y Ciencia de Televisión le concediera a Sony un Emmy por el desarrollo de los Trinitron: era la primera vez que a un producto se le concedía un premio Emmy. Ibuka recibió un segundo Emmy en 1976, por el sistema de grabación U-Matic en cinta magnetovideofónica.

VI

En la patria y en el exterior, nuestra empresa estaba en auge. En 1964 habíamos empezado a fabricar calculadoras de escritorio y pensé que ése sería un buen agregado para nuestras líneas de productos. En marzo de 1964, en la Feria Mundial de Nueva York hicimos una demostración de lo que considerábamos que era la primera calculadora del mundo en estado sólido, para escritorio. Fui allá para demostrar el empleo de esa máquina, algo que siempre disfruté hacer. (En verdad, un día estaba en Nueva York haciéndole a un cronista del *The New York Times* la demostración de nuestra cámara de video, cuando oí el sonido de autobombas afuera. Miré por la ventana y vi que de nuestro propio sótano salía humo, por lo que tomé la cámara y filmé la escena de cuando llegaban los bomberos; después, la repetí de inmediato para el cronista: fue la demostración más convincente que pude haber brindado.)

Tiempo después, comercializamos un modelo especial de calculadora a la que llamamos SOBAX, que significaba "Ábaco en estado sólido". Pero pronto me di cuenta de que varias docenas de compañías japonesas se habían precipitado al negocio de fabricar calculadoras y yo sabía que, más tarde o más temprano, vendría el cimbronazo a través de una guerra muy brutal de precios; éste es el modo como ocurren las cosas en el mercado japonés, y era, precisamente, lo que siempre quisimos evitar. Cuando se hizo evidente que otros empezarían a dar descuentos de manera peligrosa, con el objeto de sacar tajada del mercado, dejamos de lado el negocio de las calculadoras.

Mi predicción fue correcta: muchos fabricantes de calculadoras fueron a la bancarrota y otros sencillamente salieron del mercado, con grandes pérdidas. En la actualidad, sólo hay tres fabricantes principales de calculadoras y, en cierto sentido, eso me reivindicó. Todavía quedaba mucho por hacer, en cuanto al sonido, la televisión y la grabación magnetovideofónica, lo que seguía constituyendo un desafío para nosotros, y siempre estábamos buscando nuevas aplicaciones.

Pero ahora, al reflexionar sobre todo eso, debo decir que probablemente fui demasiado apresurado al tomar la decisión de dejar las calcula-

doras. Confieso que, hoy en día, pienso que mostré falta de visión técnica de futuro, precisamente aquello en lo que creo haber sido bueno: de haber seguido con las calculadoras podríamos haber desarrollado una temprana especialidad en la tecnología digital, para usarla más adelante en las computadoras personales y en las aplicaciones de audio y de video, que pudimos haber dejado atrás a nuestros competidores. Tal como se desarrollaron las cosas, más adelante tuvimos que comprarla pese a que habíamos tenido esa tecnología básica en nuestra campaña. Así que, desde el punto de vista empresarial, tuvimos razón en el corto plazo pero, a la larga, cometimos un error. Por suerte, no tomé demasiadas de estas decisiones equivocadas de corto plazo.

En 1954, el negocio iba tan bien que tuvimos que abrir una nueva planta de armado de televisores, para satisfacer la demanda de los de color, porque el Japón actuaba como anfitrión de los Juegos Olímpicos de verano de ese año y parecía como si cada familia del país tuviera que contar con un televisor en color para mirar los juegos. Unos pocos años antes, la transmisión por televisión del casamiento del príncipe heredero Akihito y de la princesa Michiko había estimulado la venta de televisores en blanco y negro. En verdad, la excitación por las Olimpiadas le dio a todo el país una especie de meta nacional unificada: nos impulsó para realizar muchas mejoras importantes y necesarias. El sistema de supercarreteras de Tokio y el Tren Bala de alta velocidad se necesitaban mucho antes de que se programaran los Juegos Olímpicos, pero cuando el Japón se postuló para los Juegos y se le concedió el honor, resultó obvio que el sistema de carreteras no podía enfrentar el tránsito que se avecinaba y la visión de los legendarios atascamientos del Japón —que se extendían durante kilómetros por las calles urbanas y que, a veces, permanecían trabados durante horas— habría sido demasiado humillante como para permitir que se viera en la televisión internacional y, por eso, el sistema de supercarreteras se construyó en tiempo récord.

Nuestros proyectistas también se dieron cuenta de que el ingreso de turistas durante las Olimpiadas, y después de ellas, comprenderían miles de personas que estaban visitando el Japón por primera vez y que querrían ver la antigua capital de Kioto, el centro comercial de Osaka y otros sitios a lo largo del Corredor del Pacífico, al oeste de Tokio hasta Hiroshima y la isla sureña de Kyushu: esa gente forzaría al máximo el sistema de ferrocarriles que existía en ese momento —que, de todos modos necesitaba mejoramiento— y por eso, se combinó la tecnología más moderna para producir el sistema computadorizado de ferrocarriles de alta velocidad llamado Shinkansen; en la actualidad, los así llamados trenes bala de esta línea originaria salen de la estación de Tokio cada veinte minutos. Los visitantes se siguen maravillando por la suavidad del viaje que, a casi doscientos cincuenta kilómetros por hora, efectúan en el tren bala, aunque ese sistema estuvo en servicio durante más de veinte años. Se abrieron líneas nuevas hacia las partes del norte del país, en tanto que la generación siguiente de trenes de alta velocidad se está aprontando: un tren que flota en un "colchón" magnético y al que impulsa un motor

lineal, al doble de velocidad de los trenes balas ... y considerablemente más rápido que el TGV de alta velocidad, de Francia.

También para producir mejoras durante la campaña previa a las Olimpiadas, se modernizó y amplió el aeropuerto de Haneda, en Tokio, se construyeron nuevos hoteles y se efectuaron nuevos trabajos de embellecimiento del paisaje de la ciudad, y muchos ciudadanos privados y compañías japonesas desarrollaron proyectos y nuevos productos que estuvieron en armonía con las Olimpiadas. Las autoridades reconocieron que el ruido de las bocinas de automóviles y camiones era un grave problema de contaminación que también ocurría en Japón y, por eso, aprovecharon el impulso nacional, dirigido al cambio y al mejoramiento, y prohibieron el uso innecesario de la bocina para lograr una ciudad menos ruidosa.

Esa clase de impulso de modernización ligado con un acontecimiento nacional no es privativo del Japón, pero funcionó excepcionalmente bien: en 1972, cuando la ciudad capital de Sapporo, en Hokkaido, fue anfitriona de los Juegos Olímpicos de invierno, la ciudad experimentó un programa similar de modernización en gran escala, dentro del que figuraba la construcción del primer sistema de subterráneos y los visitantes que llegaron a la ciudad durante las Olimpiadas se maravillaron por los cambios que habían tenido lugar. Con la modernización física, también surgió un sentimiento mayor de orgullo cívico por una ciudad que alcanzaba el ritmo de los tiempos modernos, dejando atrás mucho de su pasado provincial. Los ciudadanos de Sapporo se volvieron más cosmopolitas y empezaron a tener una perspectiva más amplia del resto de la nación y del mundo. Durante fines de la década de 1960 me resultaba cada vez más importante el viajar al exterior y visitar la creciente red de instalaciones de producción e investigación que teníamos en el Japón. El día parecía no tener las horas suficientes y, por eso, le pareció lógico a nuestra compañía contar con un avión privado y, más tarde, con un helicóptero. Eso, aun hoy en día, es una rareza en el Japón, donde la aviación está muy retrasada con respecto a la de Estados Unidos. Pero pronto tuve la ventaja de poder decidir, en nombre de la eficiencia, respecto de si viajar por tierra o por aire. En la actualidad tengo un cómodo Mercedes 380 SEL azul en Tokio, y Sony tiene helicópteros Aerospaciales 350 y 355. (Somos los agentes de venta de Aerospaciales en el Japón.) O puedo tomar el reactor Falcon, como ya lo hice para viajar a China o a otra parte, si bien casi siempre, cuando voy al exterior me traslado en líneas comerciales. (También somos los agentes de ventas de Falcon en el Japón. Cuando estoy en Estados Unidos, a veces vuelo en un Falcon 50 o un Falcon 100.)

Aunque dejé de contar hace tiempo mis viajes a través del Pacífico, los viajes prolongados no me cansan tanto. Duermo magníficamente en los aviones: todo lo que tengo que hacer es envolverme en una manta. A veces descanso mejor en el aire que en la habitación de un hotel. A bordo llevo conmigo una pequeña caja de *sushi* —que es nada más que arroz con vinagre y pescado crudo— y bebo una pequeña botella de *sake*. Después, me envuelvo en la manta, le digo a la auxiliar de a bordo

que no me despierte ni para las comidas, ni las bebidas ni las películas y me pongo a dormir de inmediato, casi como Adolph Gross en *Mi Bella Dama*.

Por lo común, salgo de Tokio cuando empieza a anochecer y llego a Nueva York esa misma noche (debido al huso horario internacional, de ese mismo día, aun cuando el tiempo de vuelo sea alrededor de doce horas). Después de llegar a Nueva York trato de jugar alrededor de una hora y media de tenis; después, vuelvo a dormir hasta alrededor de las cuatro, cuando me despierto y comienzo a leer mis papeles comerciales, de modo de estar listo para el día de trabajo, cuando se abra la empresa. Siempre estoy parcialmente atrazado de sueño por lo que trato de dormir tanto como pueda debido a que, realmente, nunca alcanzo a recuperar el atraso cuando debo hacer otro viaje.

En 1985, pensé que mis actividades como presidente del directorio de la Asociación de Industrias Eléctricas del Japón (EIAJ) retardarían un poco mis viajes, pero todavía me las arreglo para meter en mi atestado programa de actividad, algunos viajes realmente rápidos por distintos puntos del globo: por ejemplo, un viaje de Tokio a Nueva York, a Londres, a Los Ángeles y, después, a Hawai y, desde Hawai a Los Ángeles a París y de vuelta a Tokio en menos de dos semanas, no es algo fuera de lo común para mí.

Para viajar de ese modo tuve que desarrollar métodos que me permitan enfrentarme con la carga de trabajo. Con la mitad de nuestra empresa en el exterior y con nuestro propio estilo empresarial como innovadores de productos, no tenía modelos para imitar; tuve que crear un sistema que se adaptara a mí y con el que pudiera vivir. Ahora, cuando los sistemas de comunicación mejoran todo el tiempo, es posible mantenerse en contacto donde sea que esté, y me llaman "maniático del teléfono", debido a que lo utilizo tanto. Como nuestra empresa está esparcida por el mundo, cuando, por ejemplo, estoy en Nueva York, despierto en la habitación de mi hotel a las cuatro: esa hora corresponde a la parte más activa del día laboral de alguien de Sony que esté en alguna parte del mundo a la que puedo llamar.

Soy una persona que ama su trabajo, pero también me gusta jugar: empecé a jugar al tenis a los cincuenta y cinco años, y a esquiar a los sesenta y, a los sesenta y cuatro, volví al esquí acuático, pero encuentro que se resienten mucho los muslos. He jugado golf durante casi cuarenta años y todavía gozo del juego dando una ventaja de dieciséis golpes, todos los martes en la mañana, en Tokio celebramos una reunión en el comité directivo y, si estoy en el Japón, considero de suma importancia asistir, pero primero juego varios *sets* de tenis desde las siete a las nueve, en las canchas internas que están cerca de la oficina. Mi hermano Masaki —que es presidente delegado de Sony— también disfruta del tenis y, por eso, a veces juego con él y con otros directivos de Sony. Me gusta practicar deportes con los jóvenes, porque obtengo ideas de ellos y me brindan una visión nueva sobre casi todos los temas. También creo que estar con gente joven y entusiasta es bueno para mi espíritu.

Desde que me puse a jugar tenis observo que mis reflejos están mejorando y esto me complace porque, cuando se empieza a envejecer, los reflejos y las reacciones tienden a reducirse. Eso puede significar, también, que la mente desaparezca, aunque espero que no sea así. Cuando comencé a jugar le erraba mucho a la pelota pero, ahora, encuentro que puedo devolver servicios muy rápidos; naturalmente, ya no juego más partidos con un contrincante individual. Cuando empecé a esquiar, observé que mi equilibrio no era demasiado bueno, pero también mejoró. Todo directivo debe ser consciente de la necesidad de ese ejercicio vigoroso, no sólo para el corazón, sino también para la mente y por la sensación de confianza que brinda. Es importante mantener la confianza en uno mismo.

El vuelo es un caso ilustrado de lo que digo: durante uno de mis primeros viajes en el helicóptero de la compañía observé que el piloto era mayor que yo y se me ocurrió que, de sucederle algo mientras estábamos en vuelo, nos estrellaríamos. Pensé que sería tonto que yo me sentara ahí en el asiento trasero, preocupándome, por lo que obtuve un permiso de principiante, me acomodé en el asiento del copiloto y aprendí cómo volar un helicóptero, por las dudas. En tanto y en cuanto vuele con un piloto que también tenga licencia de instructor de helicóptero o de aeroplanos de ala fija, legalmente puedo manejar los controles de cualquiera de esas naves sin tener que poseer el permiso, por lo que todos nuestros pilotos tienen calificación de instructores. Todos los años renuevo mi licencia, no porque pretenda pilotear el helicóptero en algún viaje, sino por si se presenta el caso de que tenga que asumir el comando: no quiero estar indefenso. Me siento bien con la confianza que brinda saber cómo aterrizar el aparato.

Una vez, cuando estaba volando en helicóptero desde Ginebra, un Aerospacial 350, le dije al piloto:

—Este helicóptero es el mismo que el nuestro.

Y el piloto respondió.

—Lo vi a usted en el aeropuerto de París y pensé que usted era piloto, además de directivo. Tome, manéjelo.

No quise despegar del aeropuerto de Ginebra por mí mismo, por lo que le pedí al piloto que lo hiciera y después me hice cargo de la nave durante un rato. Me gustan mucho los helicópteros: son más difíciles de volar que un avión de ala fija, en lo referente al equilibrio y a la estabilidad, pero es entretenido debido a la ventaja de la maniobrabilidad que el helicóptero tiene respecto de uno de aquellos aeroplanos.

Todos los días, mi secretaria me da trabajo para hacer en casa. Siempre tengo conmigo dos cajas de fibra aglomerada; una es negra y la otra rojiza: la negra contiene todo el material que debo atender referente al Japón, y la rojiza, todo el internacional. Tengo cuatro secretarias, dos que trabajan en asuntos internacionales y dos en asuntos internos de mi país. Durante el día no tengo tiempo para leer papeles porque recibo, y hago tantas llamadas telefónicas y hablo con visitantes y celebro conferen-

cias . . . algunos dicen que la actividad principal que realizan los directivos nipones es celebrar reuniones. Los papeles y las cartas siguen entrando, ya sea que yo les pueda seguir el ritmo o que no pueda hacerlo por lo que, antes de ir a casa, todos los días tengo que abrirme paso por entre esas dos cajas que mencioné antes. La negra puede contener asuntos relativos a los negocios, producción, e informes de ventas o las consultas de Sony, o puede tener algo que ver con mi trabajo en la EIAJ, o con otras actividades en la Keidanren, o la Federación de Organizaciones Económicas, actividades tales como las comisiones de Inversión Internacional y de técnica a las que presida. Mi caja internacional puede contener invitaciones para hablar en Estados Unidos o en Europa o cualquier otra parte; algunos detalles de problemas o planes nuevos para comercialización o publicidad; o programas provisionales para un nuevo viaje; y cartas de amigos y de asociados comerciales de ultramar.

Asimismo, en Sony tenemos una sección que se llama la Sección de Enlace Externo, que trabaja casi exclusivamente para mí. En esta sección tenemos especialistas en cada una de las zonas en las que intervengo, como las EIAJ, la Keidanren, el Congreso de Hombres de Negocios del Japón-Estados Unidos, y los diversos consejos a los que pertenezco. Uno de los especialistas se dedica todo el tiempo a mis asuntos de la Keidanren; otro a los de la EIAJ y otro es el enlace con el Estado; también tengo un asistente que me ayuda a redactar el borrador de discursos, aunque raramente diserto a partir de un texto. Mis cajas también tienen memoranda provenientes de mi personal, incluso recortes de periódicos. Mis secretarias saben cómo llegar a mí donde sea que yo esté en cualquier parte del mundo; mi secretaria de Nueva York y la de Tokio siempre me pueden encontrar. Una vez, estaba esquiando en las montañas próximas a Karuizawa, en el Japón, tratando de tomarme tres días libres consecutivos, pero no funcionó: me vinieron a buscar a las laderas. (Por lo común, mi personal trata de resolver problemas sin mí: hicieron esto nada más porque no podían responder por mí.)

A veces, recibo llamadas de Estados Unidos respecto de asuntos del Congreso que podrían afectar a Sony, así como toda clase de llamadas personales. En casa tengo cinco líneas telefónicas, dos de ellas para mi uso exclusivo. También tengo mis propios teléfonos especiales en nuestro departamento de Hawai, en el de la Torre del Museo, en Nueva York, y en nuestra casa de campo sobre el lago Ashi, cerca del monte Fuji.

Originariamente, la necesidad de líneas telefónicas especiales surgió cuando tuvimos un par de adolescentes en casa, pero seguimos conservando los teléfonos adicionales porque no pasará mucho antes de que nuestros nietos los empiecen a usar. Contar con dos líneas exclusivamente para mí es esencial, porque puedo emplear la segunda para obtener información que podría necesitar, mientras retengo a un interlocutor en la primera. Me acaban de instalar una segunda línea en el coche. También insisto en que cuando asume su cargo, cada directivo de la compañía, se le instale en la casa una línea especial de emergencia, abierta las veinticuatro horas, de modo que siempre se le pueda ubicar.

Aun cuando estoy constantemente en mi trabajo, trato de pasar vacaciones breves cuando puedo: durante el invierno, esquío todos los fines de semana, y juego tenis los fines de semana de verano. Durante los feriados de Año Nuevo por lo general paso siete u ocho días en Hawai, jugando golf y tenis. Con frecuencia vamos al festival musical de Pascua de Salzburgo y al festival Wagner en Bayreuth, por lo común en Munich alquilo un Mercedes y allí manejo; son casi doscientos cincuenta kilómetros y, en ocasiones, mi esposa se turna conmigo en el volante. No tenemos tanta posibilidad de conducir en el Japón y, por cierto, no existe la posibilidad de manejar tan rápido como se hace en Alemania, pero tengo un Toyota Soarer que me responde muy bien, al que utilizamos a menudo para viajar a nuestra cabaña de fin de semana en las montañas.

Me gusta manejar rápido, si bien no me considero un demonio de las rutas. Una vez, cuando Yoshiko y yo estábamos en Bayreuth para el festival Wagner, el cantante de ópera Peter Hoffman me mostró lo que era su orgullo y su alegría: una motocicleta Honda de mil doscientos centímetros cúbicos. Esta enorme y poderosa máquina no se consigue en el Japón, pero hay mucha demanda de ella en Alemania, donde no tienen límite de velocidad en la *autobahn* (autopista) Hoffman me invitó a conducirla, pero rechacé la oferta diciéndole que prefería viajar con él, y ahí nomás salimos a dar una vuelta. A casi ciento cincuenta kilómetros por hora, apenas si me podía sujetar, aun cuando tenía los brazos trabados en torno de Hoffman, pero fue excitante.

Cuando volvimos y desmonté, me preguntó si me gustaría viajar en un avión de acrobacia. Naturalmente, dije que sí: era algo que no había hecho antes. Todos subimos al coche y fuimos al aeropuerto, donde conocimos al amigo de Hoffman: un campeón alemán de acrobacias aéreas. Éste me invitó a subir con él y, por supuesto, no dejé pasar la oportunidad. Cuando me acomodé en la cabina, me dijo:

—Lo observaré y, si se siente mal, aterrizaremos.

Nunca me había sentido mal en un avión, por lo que me limité a asentir.

No bien despegamos, el piloto me entregó los controles y me dijo que trepara a mil doscientos metros, cosa que hice. Cuando nivelé la máquina, se hizo cargo de los controles y, sin advertencia alguna, comenzó su programa: bucles hacia adentro y hacia afuera, rolidos inesperados, rolidos sobre el eje longitudinal, reducciones de velocidades hasta casi detención, picadas, todo el repertorio. El vuelo pareció durar horas y en forma involuntaria, constantemente buscaba mi cinturón de seguridad para tener algo de qué agarrarme. Tengo estómago muy fuerte, pero estuve feliz cuando me hizo la señal de que íbamos a descender. Cuando entramos en lo que pensé que era nuestro acercamiento final pude ver a Yoshiko y Peter Hoffman esperándome en la pista, sonrientes y agitando los brazos para saludar.

Pero justo cuando llegamos al borde de la pista, el piloto hizo rolar el avión hasta ponerlo ruedas arriba a unos quince metros del suelo, y lo disparó: estábamos tan bajo que sentía que mi cabeza casi raspaba

la pista de aterrizaje. Mi esposa dijo, que cuando pasamos como exhalación frente a ellos, pudo ver cómo colgaban mis cabellos. Me producen un placer emocionante las montañas rusas y cosas por el estilo, que duran alrededor de tres minutos. Tanto Yoshiko como yo viajamos por la montaña rusa con tramo vertical en la Science Expo '85, en el Japón. Pero treinta minutos de acrobacia aérea fue la emoción más larga que experimenté, un poquito demasiado prolongada. Debo confesar que mis piernas temblaban mucho cuando finalmente bajé del avioncito acrobático, y mi "gracias" puede haber sonado un poco hueco.

Me produce gozo estar en Europa, en especial por la música y por los grandes músicos, a muchos de los cuales he llegado a conocer muy bien a través de nuestros aparatos y de mis amigos mutuos en el mundo de los negocios, así como en el de las artes. En 1966 cuando el maestro Herbert von Karajan estaba dirigiendo en Tokio nos hicimos amigos íntimos. No recordaba haberme conocido antes, pero en mi viaje a Europa en 1953, lo llamé cuando visité Viena. En aquel entonces, Viena estaba bajo la ocupación de las Fuerzas Aliadas y, para llegar allá, tuve que conseguir un permiso especial en Londres.

Acababa de ver la película *El tercer hombre*, que transcurre en Viena, y me parecía muy emocionante ir a esa ciudad de intrigas y misterios. A través del agente de viaje de Nueva York había reservado un hotel; llegué a la ciudad de noche y logré orientarme hacia el hotel. A la mañana, cuando bajé para el desayuno, vi banderas rojas en casi todas las mesas del comedor: no me había dado cuenta la noche anterior, pero ahora resultaba claro que me encontraba en el sector soviético y que este hotel era para oficiales rusos principalmente. Mi amigo, un compositor japonés llamado Shinji Toyama, estaba estudiando en Viena en ese entonces y vino a verme al hotel. Su expresión indicaba preocupación.

—¿Por qué estás parando en el sector ruso? —musitó, mirando con nerviosismo a su alrededor.

Me encogí de hombros y seguí con ese alojamiento durante un par de días. Mi agente de viaje había reservado el hotel y yo nada sabía respecto a cómo proceder para cambiarlo. El *maître* de hotel me había asignado una mesa en la esquina del comedor, lo que, en ese momento, me venía de perillas: no tenía que hablar con nadie, tan sólo observar.

Fui a la Filarmónica de Viena y conocí al gran von Karajan, que ya era famoso director y me preguntó:

—¿Qué hace usted, señor Morita?

Le dije, en un inglés muy entrecortado, que me dedicaba al negocio de la electrónica y que estaba fabricando grabadores de cinta.

—Bien —dijo— ¿No conoce a Max Grundig? Debería visitarlo.

Le dije que no conocía a Max Grundig, pero en Alemania antes de ir a Viena había visitado la famosa fábrica Grundig de productos electrónicos, no me habían presentado al gran hombre de la radio alemana. Por desgracia, en mi viaje de regreso no iba a pasar por allí, pero conocí a Grundig algunos años más tarde. Von Karajan viene a menudo y es huésped frecuente de nuestra casa.

VII

La popularidad de los salones de exhibición de Sony en Tokio y Nueva York me convenció de que necesitábamos una verdadera presencia permanente en el distrito central de Tokio, porque nuestras oficinas y fábricas estaban lejos de donde se desplazaban las multitudes humanas. Así que compramos una esquina en el distrito de Ginza, en una de las intersecciones más activas de la ciudad; erigimos un edificio de ocho pisos, que era lo más alto como lo que se nos permitía de acuerdo con el Código de Construcciones. Aunque no podíamos ir más arriba, no existían obstáculos para que bajáramos seis pisos, cosa que hicimos: construimos una galería comercial y pisos de servicios y, con todo ese espacio, decidí que podíamos dar un uso especial a una de esas plantas subterráneas. En Tokio recibíamos muchos visitantes y se me ocurrió que contar con nuestro propio restaurante para atender a esos huéspedes sería impresionante, y también podría darnos ganancias ya que a los japoneses les gusta salir a comer. Tomó bastante tiempo decidir exactamente qué clase de restaurante debíamos de tener.

Descarté uno de estilo japonés, aunque por lógica parecía que debía ser de ese estilo:

Acababa de hacer un viaje a Corea y, noche tras noche me habían convidado con comida local, y me di cuenta de que un viajero ocasionalmente podría gustar de la comida de un sitio, pero no todas las noches; además, sería difícil competir con los realmente buenos restaurantes japoneses antiguos. La comida china tampoco era buena idea, dado que en Tokio había muchos restaurantes y los *chefs* cambiaban de trabajo con demasiada frecuencia. En ese entonces había muy pocos restaurantes de estilo francés y ninguno de ellos era realmente auténtico.

Había viajado a Francia con frecuencia y conocía el Maxim's de París y a su dueño, Louis Vaudable, y también supe que, en aquel entonces, Vaudable se encargaba de las comidas de primera clase para Pan Am, por lo que podría estar interesado en hacer algo innovador. Me dirigí a él con la idea de abrir una réplica de Maxim's en Tokio, con decoración auténtica, *chefs* franceses, y los mismos menú, vinos, servicio de mesa

y estilo de París. Vaudable pensó que era una excelente idea, por eso envié a mi arquitecto a París y tomamos dos pisos en el nivel del sótano del edificio Sony, y volvimos a crear Maxim's, que sigue siendo tan popular hoy como cuando se inauguró. Me agrada pensar que, entre los dueños de restaurantes de Tokio, estimulamos el elevado interés por la comida francesa, al demostrar que se podía hacer: en 1984, La Tour d'Argent abrió una sucursal en un hotel de Tokio, y la cantidad de restaurantes franceses y pequeños *bistros* de Tokio es grande y sigue aumentando. Los turistas que llegan de Francia se sorprenden al encontrar aquí tan buena cocina francesa. Hasta hay una panadería japonesa que tiene una sucursal en París y que vende pan francés a los franceses.

Decidí que necesitábamos un salón de exposición en París y que debía de estar ubicado en Champs Elysées probablemente la calle más famosa del mundo, aun más conocida —y hasta más activa en la noche— que la Quinta Avenida. A altas horas de la noche, la Quinta Avenida está desierta, con la salvedad de unas pocas librerías; pero en Champs Elysées parece lleno de gente a casi cualquier hora.

El año posterior a la fundación de Sony America construimos Sony Overseas, S. A. (SOSA, la llamamos), y la ubicamos en Zug, Suiza, siguiendo el consejo de un amigo que señaló que la situación impositiva de Zug era muy favorable. Nos convertimos en la primera compañía japonesa situada en Zug, en una época en la que una cantidad bastante grande de empresas norteamericanas se encontraba allí. En Londres y París teníamos agentes locales que atendían nuestros productos pero, con la confianza que ganamos llevando a cabo nuestras propias ventas y comercialización en Estados Unidos, decidimos que debíamos hacer lo mismo en Europa... Más fácil es decirlo que hacerlo: las negociaciones que nos permitieron zafarnos de esos contratos nos hicieron consumir mucho tiempo y fueron difíciles. Modificar el contrato con nuestro agente de Londres fue relativamente fácil, si bien allí perdimos dinero durante mucho tiempo. En un momento dado, mi colega sugirió, en broma, que podíamos hacer algo de dinero inaugurando una casa japonesa de baños para turistas, porque estábamos obteniendo agua caliente gratis y hacíamos pocos negocios pero, cuando llegamos a Francia, empecé a darme cuenta de que "Japón S. A." —que es el modo que muchos norteamericanos y europeos llaman a nuestra relación estado-empresa— es de segunda categoría, en comparación con la relación que hay entre el estado francés y sus empresas, o, si es por eso a la relación que mantienen estado y compañías inglesas.

En principio, nunca había oído que un jefe de Estado japonés o que el líder del gobierno tratara de vender las ventajas de instalarse en el Japón o de hacer negocios allí a las compañías extranjeras, como hacía la primera ministra Margaret Thacher: toda vez que tenía una oportunidad, aun durante las reuniones cumbres, Thatcher promovía a Inglaterra, preguntando cuándo la Nissan Motors o alguna otra compañía iba a construir una fábrica en Gran Bretaña. En nuestro caso, hasta el príncipe de Gales intervenía en la promoción: vino a Expo '70, y el embajador

británico me había solicitado que pusiera televisores Sony en la sala de estar, en el departamento que el príncipe ocupaba en la embajada británica de Tokio. Más tarde, cuando me lo presentaron en la recepción que se dio en la residencia de la embajada, me agradeció por suministrar los televisores y, después, me preguntó si tenía alguna intención de fabricar en el Reino Unido: todavía no tenemos planes de esa índole, le dije, y respondió con una sonrisa.

—Bueno pues, si decidiera poner una planta en el Reino Unido, no se olvide de mi territorio.

Cuando finalmente ingresamos en el Reino Unido parecía razonable echar un vistazo a Gales, pero también contemplamos muchas otras regiones, cubriendo todas las posibilidades. Finalmente, nos decidimos por Gales, sobre la base de nuestras posibilidades de ubicación, conveniencia, ambiente y demás, y establecimos la fábrica en Bridgend. Y, cuando estuvimos listos para inaugurarla en 1974, me puse en contacto con el embajador que, a la sazón, estaba de vuelta en Gran Bretaña, y le solicité que se comunicara con el príncipe de Gales para ver si aceptaba mi invitación para estar presente en la inauguración.

El príncipe aceptó y pusimos una gran placa a la entrada de nuestra fábrica para conmemorar la ocasión, en inglés y en galés pero no en japonés. En mis comentarios, durante la ceremonia de apertura, recordé al príncipe nuestra conversación en Expo '70.

—Esta fábrica representa un paso de importancia en la política internacional que nuestra compañía siguió desde que inició su actividad —dije—. El ideal de Sony es poder prestar servicios en forma internacional, a través de su tecnología exclusiva, y a través de esfuerzos compartidos en forma internacional, como éste, en el que la mano de obra, los ingenieros y los proveedores de esta localidad pueden trabajar junto con nosotros para generar productos de alta calidad, para un mercado exigente.

Proseguí diciendo que esperaba que, finalmente, la fábrica se convirtiera en proveedor, no sólo del mercado británico sino, también, del europeo continental cosa que, por cierto, ocurrió. Más tarde, el príncipe concedió una entrevista al *The South Wales Echo* y habló sobre nuestra reunión en Tokio:

"Nadie podría estar más sorprendido que yo mismo", decía el periódico que había comentado el príncipe, cuando, dos años después, la sonrisa que había en el rostro inescrutable del presidente japonés del directorio, se convirtió en una fábrica real en Gales del Sur."

Nunca pensé ser inescrutable, pero jamás discutiría con un príncipe.

Tiempo después, la reina Isabel realizó una visita oficial al Japón y tuve el honor de que me presentaran a ella durante la recepción que se celebró en la embajada británica. La reina me preguntó si era cierta la anécdota, relativa a la recomendación que me hiciera el príncipe Carlos sobre el sitio de la planta; le contesté que sí y la reina quedó muy complacida. Algunos años más tarde, cuando visité Londres para la inauguración oficial de la exhibición sobre Estilo del Japón, en el

Museo Victoria y Alberto, volví a encontrarme con la reina y tuve la oportunidad de informarle sobre la marcha de los trabajos. Tiempo después, nuestro trabajo mereció el premio de la reina: estábamos exportando al Continente y al África alrededor de la mitad de nuestra producción en el Reino Unido, y esto representaba el treinta por ciento del total de las exportaciones británicas de televisores en color.

En 1981, cuando ampliamos nuestra planta de Bridgend para agregarle una fábrica de tubos de rayos catódicos volvimos a invitar al príncipe: pero como su programa de actividades no se lo permitía lo representaría su esposa Diana, la princesa de Gales. En este entonces, estaba embarazada con el príncipe Guillermo y nos emocionó que viniera. Como la fábrica tiene vidrio sometido a presión, a todos los visitantes se les exige que lleven cascos y antiparras protectoras. Hasta enviamos el casco y las antiparras a Londres para que nos dieran la aprobación y, cuando la princesa llegó, recorrió la planta llevando este casco en el que, en letras grandes, estaba impreso Sony, mientras todos los fotógrafos le tomaban placas. Admito que yo estaba un poco turbado por el aspecto comercial de la visita, pero nadie más parecía estarlo y, menos que nadie Diana: estaba encantadora, de buen humor, cooperativa, amistosa y muy cálida. Por supuesto, pusimos otra placa para conmemorar la ocasión.

No me estoy quejando por que la Real Familia de Gran Bretaña se interese por el progreso de mi compañía, todo lo contrario: estoy sumamente complacido y halagado. Menciono esta experiencia para señalar la cuestión de que, para un gobierno, es natural y sano interesarse en las empresas y en ayudar a que su nación mejore las condiciones de empleo de su mano de obra. La idea que parece subsistir en Estados Unidos es que, de alguna manera, la gente que está en el gobierno debería ser enemigo de las empresas o por lo menos, neutral. Pero me agrada el sentido de compromiso de los ingleses.

Los ingleses fueron buenos conmigo en muchos aspectos. En 1982 fui a Londres a recibir la medalla Alberto, de la Real Sociedad de las Artes, "por contribuciones descollantes a la innovación y a la administración tecnológica e industrial, al diseño industrial, a las relaciones industriales y a los sistemas de grabación videomagnetofónica, y al crecimiento de las relaciones comerciales mundiales". Me sentí avergonzado al enterarme de que habían concedido la Medalla Alberto a científicos tan renombrados como Thomas Alva Edison, madame Marie Curie, y Louis Pasteur. Ya en un ánimo más bromista, los miembros de la Sociedad me dieron un certificado por mi capacidad para hablar el inglés, lo que puede significar un nuevo récord de generosidad. Sucedió de este modo: después de la ceremonia por la Medalla de Alberto, que se celebró en la Real Sociedad, brindé una recepción para mis anfitriones. Cuando les di la bienvenida, dije que Sony y yo siempre fuimos innovadores, y no sólo en productos, sino que hasta introdujimos innovaciones en el idioma inglés. Como prueba de lo que afirmaba, les recordé el nombre "Walkman" y nuestro singular nombre societario.

Me brindaron una gran salva de aplausos y los funcionarios redactaron un Certificado Honorario de Inglés Oral Avanzado y me lo entregaron.

Nuestra experiencia con "France S. A." fue bastante diferente: se precisaron varios años de negociaciones para cancelar el contrato que teníamos con nuestro agente en Francia, de modo que pudiéramos constituir Sony France. Resultó ser que nuestro agente era, a la vez, íntimo amigo del ministro de Finanzas y un ávido cazador que tenía su propio avión: a menudo salía de cacería con el ministro. Cuando tratábamos de cancelar nuestro contrato con el agente y de establecer una sucursal sobre la que tuviéramos pleno control el ministro de Finanzas no nos dio la aprobación. A través de nuestros abogados, trabajamos sobre este problema durante largo tiempo y, al final, el Estado nos dio su aprobación con reticencia, pero nada más que para construir una empresa de riesgo en una relación de cincuenta-cincuenta. Lo aceptamos y elegimos un Banco, el Banque de Suez, para que fuera nuestro socio hasta que, finalmente, pudiéramos obtener permiso para comprar la participación del socio. Pero aún hoy seguimos conservando un representante del Banco en nuestro directorio.

Nuestra sucursal alemana fue fácil de constituir, en comparación con la saga de lo ocurrido en Francia pero, puesto que no queríamos que nuestra compañía y sus empleados tuvieran relación con la comunidad japonesa —que se concentraba en Düsseldorf—, establecimos la empresa, Sony GmbH, en Colonia, con fácil acceso mediante la *autobahn*, pero lo suficientemente lejos como para que el personal pasara la mayor parte de su tiempo con alemanes, no japoneses expatriados: siempre hice hincapié en que nuestro personal debía concentrar su tiempo y su esfuerzo en la gente del país anfitrión. Apliqué la misma regla en mi familia, cuando nos mudamos a Estados Unidos: fuimos allí para aprender sobre Norteamérica y los norteamericanos. Le dije a Yoshiko que tenía que evitar la comunidad japonesa, pues mi esposa ya conocía todo respecto del Japón. Así que, en tanto fuese nuestra compañía y nuestra familia, tenían que volverse verdaderamente internacionales.

Finalmente, en 1971 inauguramos nuestro salón de exposición Sony en París, en Champs Elysées, donde yo quería que estuviera y, para ese entonces, también habíamos constituido Sony Hawai, Sony Panamá, Sony Reino Unido. También hicimos gestiones y fundamos CBS-Sony Records y establecimos un nuevo centro de investigaciones en el Japón. En 1969 me invitaron a incorporarme como miembro del consejo internacional del Morgan Guaranty Trust Company, que era el depositario de nuestras acciones ADR en Estados Unidos.

Cuando decidimos que era tiempo de que abriéramos una fábrica en Estados Unidos, no fue una decisión tomada a la ligera. Allá por 1963, cuando me mudé a aquel país, una compañía japonesa de productos químicos había decidido poner una fábrica en Estados Unidos, y yo tenía el diálogo grabado con el presidente de esa compañía, diálogo que se publicó en una influyente revista mensual de Tokio. *Bungei Shunju:* en esa entrevista, mi argumento era que abrir una fábrica en el exterior,

sin haber establecido primero un sistema de ventas y comercialización y sin conocer muy bien el mercado, era un error. Mi punto de vista era que, primero, hay que conocer, aprender a observar y, antes de comprometerse, incrementar la confianza de la propia compañía; pero cuando se adquiriera confianza, dedicarse con todo ímpetu. Al cabo de pocos años, la compañía de productos químicos, Sekisu, se retiró de Estados Unidos; no pudieron vender productos en forma satisfactoria y encontraron que la competencia era muy seria. Su reacción fue prematura.

Siempre tuve el ojo puesto en la idea de producir en Estados Unidos, pero tenía la sensación de que sólo debíamos hacerlo cuando contáramos con un mercado realmente grande, supiéramos cómo vender en ese mercado y pudiéramos respaldar con servicio lo que vendíamos. Cuando tuvimos todo eso en la mano pudimos, entonces, beneficiarnos al tener una fuente próxima de suministros. Ese momento llegó en 1971: nuestro volumen de venta era alto y, en ese momento estábamos despachando equipos más grandes a Estados Unidos. Caí en la cuenta de que, en los embarques se paga por el volumen y que la mayor parte de un televisor es el tubo de rayos catódicos, una envoltura de vidrio que contiene un vacío: de modo, pues, que estábamos pagando una respetable cantidad de dinero por despachar vacíos a través del Pacífico lo que, si se le mira de ese modo, no tenía sentido.

Por otro lado, las demás ventajas de estar en el propio terreno de un mercado grande son bastante obvias: en función de las tendencias de ese mercado, podíamos afinar la producción y velozmente adaptar con más facilidad nuestros diseños a las necesidades del mercado. En ese momento, mi cuñado Kazuo Iwama estaba promoviendo la idea; a la sazón, era presidente de Sony America, vivía en Nueva York y había explorado diversos sitios, entre los que se contaba el que finalmente elegimos, en Rancho Bernardo, un parque industrial de San Diego. Empezamos con la operación de armado de los componentes que se enviaban desde nuestras fábricas del Japón pero, ahora, prácticamente lo único que enviamos desde allí son el cañón electrónico y algunos circuitos integrados especiales. Para conseguir un máximo de aporte norteamericano en nuestros televisores, siempre compramos todo lo posible en Estados Unidos y, como resultado, nuestros equipos son más norteamericanos que los de algunas famosas marcas antiguas de Estados Unidos, a los que en realidad, las compañías norteamericanas y sus subcontratistas fabrican en el Lejano Oriente y envían a Estados Unidos. Hoy una ironía de esta situación es que casi cualquier televisor "norteamericano" es alrededor de ochenta por ciento japonés en su interior, pero los nuestros son más verdaderamente norteamericanos que los de ellos.

SOBRE ADMINISTRACIÓN

Todo queda en familia

I

No hay ingrediente secreto, ni fórmula oculta, que sea responsable del éxito de las mejores compañías japonesas. Ninguna teoría, ni plan ni política gubernamental hace que una empresa sea un éxito: eso sólo lo puede conseguir la gente. La misión más importante de un gerente japonés es desarrollar una sana relación con sus empleados, crear dentro de la sociedad comercial, un sentimiento como de familia; la sensación de que empleados y directivos comparten el mismo destino. Las compañías de más éxito en el Japón son las que lograron producir, entre los empleados, la sensación del destino compartido: lo que los norteamericanos denominan mano de obra y dirección, y las accionistas.

En ninguna parte del mundo observé que se aplicara este sencillo sistema de administración empresarial y, sin embargo demostramos de modo convincente, según creo, que funciona. Puede ser que otros adopten el sistema japonés por ser demasiado apegados a las tradiciones o demasiado tímidos. La insistencia respecto de la gente tiene que ser genuina y, en ocasiones, muy temeraria y atrevida, y hasta puede ser bastante riesgosa pero a la larga —y pongo el acento en esto— no importa que uno sea eficiente y exitoso o ingenioso y astuto, la empresa y el futuro de ella descansan en las manos de la gente que se contrate. Para expresarlo de forma un tanto más dramática: el destino de una empresa reposa, en realidad, en las manos de los empleados más jóvenes del plantel.

Ésa es la razón por la que me propuse dirigirme, en forma personal, todos los graduados de la facultad que cada año ingresen a nuestra compañía. El año lectivo japonés termina en marzo y las empresas contratan a los empleados durante el último semestre de estudios por lo que, antes de que terminen las clases, los estudiantes saben a qué compañía irán. Ocupan su nuevo empleo en abril. Siempre reúno a todos esos nuevos contratados en la casa matriz de Tokio, donde celebramos una ceremonia introductoria, o de orientación. Este año miré más de setecientos jóvenes y ansiosas caras y les di una disertación, como estuve haciendo desde hace casi cuarenta años.

—Primero —les digo— deben entender la diferencia que hay entre la facultad y la compañía: cuando van a la facultad, pagan matrícula pero, ahora, esta compañía les está pagando la matrícula a ustedes y, mientras estén aprendiendo su trabajo, son un peso y una carga para la compañía.

"Segundo, en la facultad, si les va bien en un examen y su puntaje es del ciento por ciento, eso es bueno, pero si en su hoja de examen no escriben absolutamente nada, obtienen un cero. En el mundo de los negocios enfrentan un examen cada día y pueden ganar, no cien puntos, sino miles de puntos... o sólo cincuenta; pero en los negocios, si cometen un error, no sólo sacan un simple cero, la calificación siempre es el signo menos algo y no hay límite para cuánto pueden caer, y eso puede ser un peligro para la compañía".

Los nuevos empleados reciben su primera visión directa, y que le calma los ímpetus, de cómo serán las cosas en el mundo de los negocios. Les digo lo que creo que es importante que sepan respecto de la compañía y de ellos mismos. A la última generación de empleados se los expliqué así:

—No los reclutamos. Esto no es el ejército, lo que quiere decir que ustedes eligieron Sony por propia voluntad. Esto es responsabilidad de ustedes y, por lo general, si se unen a esta compañía esperamos que permanezcan en ella durante los próximos veinte o treinta años.

"Nadie puede vivir dos veces, y los próximos veinte o treinta años son el periodo más brillante de la vida de ustedes: sólo lo vivirán una ocasión.

"Cuando abandonen la compañía, de aquí a treinta años, o cuando haya concluido la vida de ustedes, no quiero que lamenten haber pasado aquí todos esos años: eso sería una tragedia. Nunca insistiré lo suficiente en que ésa es la responsabilidad que tienen para con ustedes mismos. Así que por eso les digo: en los próximos meses, lo más importante que tendrán que hacer será decidir si aquí van a ser felices o infelices. Por eso, aun cuando los contratamos, no podemos, en nuestro papel de directivos de la empresa, o como terceros interesados, hacer que otros sean felices: la felicidad la tienen que crear ustedes mismos".

La idea de que un empleado pase toda su vida laboral en una sola compañía no es un invento japonés; irónicamente se nos forzó a adoptar ese concepto. Para dar una imagen simplificada de la historia: el sistema nipón del, así llamado, empleo vitalicio —o, por lo menos, empleo de largo plazo— realmente nos fue impuesto por las leyes laborales instituidas por la Ocupación, cuando desde Estados Unidos se envió al Japón un montón de técnicos en economía, liberales e izquierdistas, y con el objeto de desmilitarizar el país y convertirlo en una democracia. Uno de los primeros objetivos fue la estructura básica de lo que quedaba del complejo industrial: en el Japón de preguerra, un puñado de gigantescas compañías virtualmente controlaba la economía

del país. En conjunto las cuatro más grandes de estos grupos tenían tanto como el veinticinco por ciento del capital liberado de toda la nación; conglomerados que pertenecían a familias, como Mitsui, Sumitomo y Mitsubishi, tenían el control de trescientas compañías.

Debido a su tremendo poder económico, las *zaibatsu*, como se les conocía, tenían poder político: podían dar apoyo al político de su elección mediante dinero, votantes y lo que fuera necesario. Pero, en realidad, una vez que las *zaibatsu* daban su apoyo a los militares convertidos en políticos, al asumir el control del gobierno, la cola empezaba a sacudir al perro: las *zaibatsu* pensaban que habían contratado un guardián, pero bien pronto el guardián les estaba dando órdenes a las *zaibatsu* que, en cierto modo, se convertían en cautivas del sistema al que creían estar controlando.

Cuando la guerra terminó las autoridades de Ocupación declararon que no se podía democratizar al país en tanto continuara el sistema *zaibatsu* de entrelazamiento de compañías y enormes latifundios. Casi de inmediato, la Comisión de Liquidación de Compañías Matrices desbandó quince de las *zaibatsu* cuyos activos se congelaron, y, al final, se transfirieron las participaciones accionarias de ochenta y tres compañías matrices. A otras cuatro mil quinientas se les declaró "empresas restringidas" no se les permitió poseer acciones en ninguna de las otras compañías del antiguo grupo.

Una de las figuras intervinientes en el planeamiento de la disolución de las *zaibatsu*, la economista Eleonor Hadley, dijo hace poco en un seminario sobre el periodo de la Ocupación en Tokio, que el programa "no avanzó con coherencia y elegancia: teníamos una lamentable ignorancia de la economía y de la sociedad japonesa. Pero incluso los japoneses carecían de una idea clara respecto de cómo funcionaban las *zaibatsu*, debido al gran secreto que siempre mantuvieron esos grupos".

El intento por aplastar la relación de "trenza" de las *zaibatsu* fue efectivo, pero ocasionó algunas situaciones fuera de lo común: resultó imposible, por ejemplo, abrir la sucursal o una nueva división de una empresa restringida, y esa era la razón de que el brazo de ventas de la Toyota Motor Company —la Toyota Motor Sales Company, que se fundó en 1950— se operara con completa independencia gerencial, respecto de la Toyota Motor Company, que fabricaba los automóviles. En realidad, las dos compañías no se fusionaron sino hasta 1984, treinta y cinco años más tarde.

También quitaron riqueza y poder a las familias más ricas. La compensación fue limitada; se impusieron nuevas leyes bancarias y controles, porque la inflación era elevada: se remontaba al ciento cincuenta por ciento en 1947. La nueva Constitución (todavía, el Derecho de la tierra, en el Japón) la escribió en inglés el CHQ se le tradujo al japonés y fue rapidamente aprobada por la Dieta: el documento brindaba igualdad de derechos a las mujeres y a las minorías, establecía la base para el divorcio y las leyes de matrimonio, y los derechos de las per-

sonas; se deponía a la nobleza y se abolía el sistema de rangos que ésta tenía. Pero la reforma agraria puede ser la razón más importante que explica que los cambios que, después de la guerra, se produjeron en la estructura social: muchas familias que poseían tierras —que se utilizaba para la labranza y para dar empleo a la gente de la zona— se vieron desposeídas de ella, como ocurrió con mi familia. A los terratenientes sólo se les permitió conservar su casa y sus bosques y, en consecuencia, algunas de las personas que hoy son las más ricas del Japón son las que, en aquel momento, tenían mucha tierra boscosa, que no quedaba incluida dentro del programa de reforma agraria.

Los términos en sociología y economía del *New Deal* norteamericano también hicieron que fuera virtualmente imposible despedir gente: permitieron —en realidad, alentaron— la sindicalización de los trabajadores, que se había prohibido durante los años de la guerra, con la excepción de un gremio nacional, tipo empresa, patrocinado por el Estado. Antes, la lealtad a la compañía *zaibatsu* era la meta principal de cualquier organización de trabajadores. Los que planearon las leyes del trabajo sabían que se presentaría un problema con los comunistas, quienes, ahora que el Partido ya no estaba fuera de la ley, se meterían en las organizaciones obreras. Los expertos norteamericanos sabían que existían riesgos, pero pensaron que cualquier problema que pudiera surgir formaría parte de la educación del Japón para la democracia. En cierto sentido, la actitud de las autoridades de Ocupación demostró mucha fe en la naturaleza básicamente conservadora del pueblo japonés... ¡pero qué educación resultó ser!

No bien se aprobaron las nuevas leyes laborales brotaron tanto como veinticinco mil Sindicatos, a los que se unieron cinco millones de trabajadores japoneses. Era una época intoxicante para los largamente reprimidos liberales, socialistas y comunistas, que no perdieron tiempo en organizarse. Muchos de los gremios cayeron bajo la denominación del Partido Comunista Japonés (JCP), y el Día de los Trabajadores de 1946 desfilaron frente al palacio, con estandartes, banderas rojas, pancartas; el desfile se convirtió en un tumulto de proporciones durante el cual algunos de los que desfilaban intentaron tomar el palacio por asalto. La nación quedó horrorizada. Se produjo un aluvión de huelgas que pedían por los derechos de los trabajadores. Así como muchas protestas al gobierno, por los salarios. Cuando los Sindicatos controlados por los comunistas amenazaron con declarar una huelga general que abarcara toda la nación, para exigir la renuncia del primer ministro Shigeru Yoshida y obtener un gran aumento en los sueldos, ese funcionario y el GHQ finalmente los trataron con dureza.

Yoshida, que siempre fue suspicaz respecto de los comunistas y de sus motivos, y que se oponía a la legalización del JCP, escribió en 1957, en sus memorias, *Pensamientos del Azar desde Oiso* (su hogar rural en el pueblo de Oiso), que "inmediatamente después de la finalización de la guerra, en su calidad de potencia aliada, la Unión Soviética había establecido su representación en Tokio, constituida por más

de quinientos propagandistas y agentes secretos, que guiaban y dirigían las actividades del Partido Comunista Japonés, los que instigaban huelgas, incitaban tumultos de los coreanos y generaban todo tipo de perturbaciones a lo largo y lo ancho de la nación".

Con el apoyo del comandante supremo de las Potencias Aliadas, general Douglas MacArthur, Yoshida presentó a la Dieta un proyecto, por el que se prohibían las huelgas de los empleados públicos: eso alteró a los comunistas, que dieron marcha atrás respecto de la huelga general con la que habían amenazado. Pero la nueva legislación social —que comprendía beneficios jubilatorios y otros para el bienestar público, amén de las nuevas leyes laborales— llegó para quedarse.

El efecto de tres cosas —las leyes nuevas, la revisión del sistema tributario y la eliminación de los conglomerados *zaibatsu*— iba a convertir al Japón en una sociedad igualitaria por vez primera: la gente de menores ingresos tenía la oportunidad de mejorar su estilo de vida y, aun hoy, cuando se llega al Japón se puede ver que virtualmente no hay pobreza, no como se le conoce en otras partes del globo. Se encuentra una clase de sociedad igualitaria que es rara en el mundo, y que el pueblo japonés aprecia.

Durante siglos, ahora bien, ahora mal, el pueblo tuvo que lidiar con las privaciones y hasta con el hambre. Era común la pobreza en la ciudad y en el campo; de hecho, para generaciones de japoneses de las clases inferiores, la vida era poco más que una amarga lucha por la supervivencia. Hoy, si no tenemos pobreza, tampoco tenemos riquezas hereditarias, como otrora se conocían: todos los años, el despacho del primer ministro hace una encuesta de la actitud del pueblo y, durante más de diez años, el número de personas que se consideran dentro de la clase media es de más del noventa por ciento.

Los japoneses de hoy no piensan en términos de privilegios. Aunque algunos de nuestros trenes tienen coches de primera clase, durante muchos años no tuvimos asientos de primera clase en las aerolíneas que cubrían las rutas internas. Recuerdo cómo Konosuke Matsushita, el venerable anciano de la industria japonesa de la electrónica, con sus noventa años aborda el vuelo comercial que va desde Osaka, la ciudad en la que Matsushita tiene su cuartel general, hasta Tokio, y lo hace con centenares de sencillos asalariados. Nadie le dedica un segundo pensamiento a eso. Muy pocas compañías tienen aviones o helicópteros privados, como ocurre con Sony, pero las compañías que los poseen no los emplean para trasladar a sus directivos a fiestas privadas tenuemente veladas, como se hace en algunos países: las máquinas se dedican a los viajes de negocios y a la eficiencia.

El éxito de posguerra del Japón volvió rica a mucha gente, por supuesto; pero hoy no existen riquezas como las de terratenientes de Gran Bretaña o de Europa continental, riquezas que parecen sobrevivir a los cataclismos, a los cambios de gobierno... hasta de la guerra.

Hace algunos años me hallaba visitando París y, en una fiesta, admiré el collar de diamantes que llevaba una adorable dama de los

Rotschild. De inmediato, y con mucha generosidad, su marido se ofreció a darme el nombre de su joyero, de modo que yo pudiera encargarle una joya similar para Yoshiko. Le agradecí al señor Rotschild, pero le dije que no me podía permitir un objeto tan costoso.

Alzó las cejas:

—Pero usted es rico —dijo—, puede permitírselo, estoy seguro.

—Hay una diferencia fundamental entre usted y yo —le contesté— sí soy rico, pero usted es opulento, y éste es el motivo por el que puede adquirir joyas así y yo no.

El Japón no tiene familias opulentas como en los días de antaño, familias con vastas posesiones y riquezas inconmensurables: los impuestos confiscatorios sobre la herencia llegaron a destruir la verdadera opulencia personal, del mismo modo que, después de la guerra se abolió la nobleza. Hoy, la idea de opulencia en cierto modo parece estar totalmente fuera de lugar, para la mayoría de los japoneses y, en realidad, la adquisición de vastas extensiones de tierra y el control de muchas compañías grandes simplemente no es posible, y esto fue la base de las riquezas hereditarias que una vez existieron en el Japón.

Antes de la guerra, las familias como la mía eran muy ricas; llevábamos una forma de vida completamente diferente que la que lleva quienquiera que viva hoy en el Japón. Crecí rodeado por vecinos que eran toda la gente más rica —la más opulenta— de Nagoya; teníamos canchas de tenis (un verdadero lujo en el Japón, en el que la tierra escasea), doncellas y mayordomos, y automóviles privados con choferes. Mi familia tenía todo eso, automóviles importados y todo lo que queríamos, y todo lo pagaba mi padre, que tenía ingresos importantes; los impuestos eran bajos y, por eso, nadie pensaba nunca, ni en tener coche, ni en dar fiestas pagadas por la empresa: las casas de té japonesas —que eran el sitio en el que tenían lugar los agasajos de negocios— enviaban la factura cada seis meses o una vez por año, y la gente rica como mi padre llenaba su propio cheque personal, no uno de la compañía, para cubrir esa factura.

Después de la guerra, la situación cambió por completo porque, con las nuevas leyes, si había que pagar el ochenta y cinco por ciento de los ingresos en concepto de impuesto, resultaba difícil permitirse comprar un automóvil y contratar un chofer, y también pagar otros expendios de la empresa. Ésa es la razón por la que, en forma gradual, las compañías adquirieron la costumbre de pagar esos gastos para sus directivos.

Mi familia tuvo la suerte de que, a pesar de los intensos bombardeos a Nagoya, nuestra empresa y las propiedades de nuestra casa no fueron dañadas y de hecho, casi fuimos la excepción. Pero, después de la guerra, ya no teníamos doncella, ni mayordomo, y mi madre tuvo que empezar a hacer, ella misma, el trabajo de la casa; decía que era bueno para la salud, y estoy seguro de que lo era. Tuvimos que pagar un enorme impuesto a la riqueza y, con la reforma agraria, perdimos mucho de nuestras propiedades. Casi todas nuestras tierras se habían

alquilado a granjeros que cultivaban arroz, para venderlo a la empresa de la familia Morita. De modo que lo perdimos casi todo, pero no importaba: estábamos agradecidos de que los tres hijos varones hubieran regresado de la guerra ilesos y de que todavía contáramos con la empresa básica. Pero fue un gran cambio.

En el transcurso de la guerra, para trasladarse a la compañía, mi padre tenía que ir en bicicleta y ahora, no había posibilidades de tener un automóvil con chofer. Un dicho común en el Japón de hoy afirma que la riqueza heredada no dura tres generaciones, a menos que la familia trabaje y la incremente, debido a que los impuestos a la herencia son tan elevados.

El GHQ redactó nuevas leyes tendientes a conseguir que el obrero y el empleado sean más fuertes y para impedir que los ricos vuelvan a ascender: el punto de vista que sustentaban estas leyes era que a las familias opulentas —en especial, a la docena, más o menos, de principales famillas *zaibatsu* relacionadas con la maquinaria industrial bélica, y a aquellas familias de la clase de las anteriores— se les tenía que debilitar porque habían colaborado con los militares. De alguna manera, la ocupación tiene que haber pensado que toda la gente rica fue responsable de la guerra lo que, naturalmente, era erróneo: en su momento, mucha gente pudo ver que las *zaibatsu* habían estado sometidas a los militares a los que pensaron que podrían controlar. Pero, irónicamente el resultado de las órdenes del GHQ fue conseguir que la industria japonesa volviera a ser fuerte. Uno de los aspectos positivos de las purgas fue erradicar, de la administración de las empresas, a parte de los inútiles que estaban en los niveles superiores, si bien mucha gente buena también se perdió, y se le dio el control a los empleados de segundo y tercer niveles, que eran los ingenieros y técnicos que realmente trabajaban y a los gerentes más jóvenes con ideas nuevas. Esto ayudó a revitalizar las compañías y posibilitó que otras personas iniciaran empresas nuevas, como la nuestra y Honda Motors, por nombrar nada más que dos, ahora que resultaba obvio que las antiguas compañías grandes no podrían dominarlo todo. Pero, aun a las antiguas compañías grandes, la purga dio el control a directivos más jóvenes y más activos, y con más preparación técnica.

El concepto de empleo vitalicio surgió cuando los gerentes y los empleados japoneses se dieron cuenta de dos cosas: que tenían mucho en común y que tenían que trazar planes para el largo plazo. Desde el punto de vista jurídico, las leyes volvieron difícil y costoso el despido del personal, pero ésa no pareció una idea tan mala, ya que los obreros tenían extrema urgencia por trabajar, y las empresas que pugnaban por avanzar necesitaban empleados que les siguiesen siendo leales. Sin disputas de clase, a pesar de la propaganda de los partidos socialistas y comunistas, los japoneses, que son un pueblo homogéneo, pudieron cooperar para aportar el bienestar común. Dije con frecuencia que la compañía japonesa se transformó, en muchos aspectos, en una organización de seguridad social.

En la era de posguerra, las leyes impositivas determinaron que resultaba inútil pagarle mucho a un ejecutivo, porque el impuesto graduado asciende muy pronto y en forma abrupta, y el interesado se encuentra rápidamente en la categoría más alta de los contribuyentes; beneficios pagados por la compañía, tales como dormitorios para los trabajadores y viáticos, ayudan a que el personal laboral compense el sistema tributario. En el Japón, los subterfugios y la evasión impositivos son virtualmente desconocidos: hoy, el salario de un funcionario de la jerarquía más alta de una empresa raramente llega a ser siete u ocho veces superior al de un ejecutivo recién contratado del escalón inicial. Esto significa que en el Japón no existen jerarquías altas que ganen cifras multimillonarias en dólares y las empresas no dan ingentes bonificaciones a sus directivos, ni certificados de acciones, ni ingresos diferidos, ni "dinerillos por las dudas" y en consecuencia, la brecha psicológica —así como la real— entre los asalariados es menor que en otros países. Pueden haber excepciones a la regla general, pero estoy seguro de que son pocas.

Todos los años, la Dirección Nacional Impositiva japonesa da a conocer la lista con los nombres de quienes han tenido mayores ingresos, la que siempre se publica en los periódicos nacionales para que todo el mundo la lea. En 1982, la Dirección informó que sólo veintinueve mil ciudadanos japoneses habían tenido ganancias superiores a los ochenta y cinco mil dólares. Y, aun así, un típico obrero japonés —con una familia constituida por dos hijos y la esposa, y esta última, según la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, no trabaja—, tuvo ingresos brutos anuales que correspondían aproximadamente, a los tercios de su colega norteamericano en 1983. Pero es mayor la relación proporcional del ingreso de que dispone el japonés pues, en ese nivel, paga menos impuestos que el norteamericano; el obrero nipón trabaja más horas para ganar ese dinero, porque está por debajo del sueldo de Estados Unidos, pero en el Japón no pensamos que está mal trabajar duro para conseguir el salario; de hecho, una encuesta estatal efectuada en 1985 demostró que la mayoría de los trabajadores nipones no se toman todo el tiempo de vacaciones a que tienen derecho.

Lo que aprendimos en la industria, al tratar con gente, es que ésta no trabaja solamente por el dinero y que, si de lo que se trata es de dar un aliciente, el dinero no es el instrumento más eficaz: para crear interés en los trabajadores, se les debe incorporar a la familia y tratárseles como miembros respetados de ella. Acepto que en nuestra nación con una raza esto podría ser más fácil de hacer que en otros sitios, pero sigue siendo posible, si se cuenta con una población educada.

El interés por la educación se remonta al período Tokugawa, cuando la nación estuvo cerrada al mundo exterior durante casi trescientos años, contados inmediatamente después del comienzo del siglo XIII: durante ese período, la sociedad estuvo completamente aislada, con la salvedad de una pequeña parte de Nagasaki, en la que podían comerciar los extranjeros. En el transcurso de esa época —a pesar de lo que

mucha gente vio hace algún tiempo en una popular serie norteamericana de televisión, llamado *Shogun*— el Japón debe de haber sido el único país del mundo en el que reinara la paz durante tanto tiempo. El otro día quedé asombrado al leer que, en la historia europea desde que se tiene registro, el periodo de cuarenta años que se extiende desde el final de la Segunda Guerra Mundial es el lapso más largo en el que no hubo guerras en ese continente. Opino. pues, que en este contexto resulta muy interesante darse cuenta de que en el Japón, desde 1603 —cuando Ieyasu, el primer Shogun, asumió el poder— hasta justo antes de la Restauración Imperial que, en 1868, puso fin al periodo de más de doscientos cincuenta años, no hubo guerra: lo llamamos la Gran Paz. Aun cuando los *samurai* portaban espadas, muchos de ellos ni siquiera sabían cómo usarlas.

Había límites de clase muy estrictos y todo el mundo estaba encerrado en alguna, los *samurai* en la parte superior —en el sistema incluso habían muchas clases de *samurai* y los mercaderes, en la inferior. Existía, no obstante, una forma de escapar de la clase en la que se estaba, y esa forma era la de convertirse en artista o estudioso: en aquel entonces se alentaban las artes, como la literatura, la pintura, la alfarería, el teatro No, el Kabuki, la ceremonia del té y la caligrafía. Había gran demanda de estudiosos de las literaturas clásicas japonesa y china y si una persona era erudita en esos temas, no importaba dónde hubiera nacido o a qué clase perteneciera podía ascender en la escala social. Así que si se trataba de un agricultor o de un comerciante, el interés que tendría por la educación sería intenso porque ese era el único modo de que los demás lo admiraran y el único camino para ascender en su clase. Todos los padres querían enviar a sus hijos a la escuela, y se abrieron muchas privadas.

Cuando comenzó, en 1868, el ilustrado reinado del emperador Meiji, la población de la nación era de alrededor de treinta millones de almas y el número de escuelas que ya estaban funcionando, de alrededor de diez mil. Naturalmente, la inscripción en cada escuela era reducida desde el punto de vista de las cantidades totales, por lo que no podemos compararla con la de hoy en día. Ahora, la educación secundaria básica es obligatoria, y el 94% de los que de ella se reciben pasan al ciclo secundario superior, en tanto que el 37% de los graduados de este último ciclo van a la facultad. En la actualidad tenemos una población de ciento veintiún millones de personas, pero el número de escuelas primarias y secundarias es de cuarenta y cinco mil, lo que representa, más o menos, la misma densidad de escuelas que durante las épocas Tokugawa y Meiji. Aun los padres incultos de la era Tokugawa conocían el valor de la educación para sus hijos: si había escuela disponible y el hijo era inteligente, lo enviaban a estudiar.

Así que, con este vasto interés por la educación, cuando Meiji abrió las puertas y el gobierno decidió introducir la cultura occidental, el interés que había entre el público general por aprender sobre el mundo era muy fuerte. Cuando comenzó el sistema de educación obligatoria,

la alfabetización se desarrolló muy rápido. El alto nivel de educación del Japón explica por qué un obrero o, incluso, el jefe del gremio local, en ocasiones, asciende hasta convertirse en presidente de una gran sociedad comercial: Kenichi Yamamoto, presidente de la Mazda Motor Corporation, por ejemplo, se incorporó a la compañía en calidad de ingeniero graduado en la universidad y ascendió, desde su primitivo puesto de capataz de taller, hasta convertirse en el principal de la compañía, entonces llamada Tokyo Kogyo Company. En 1985, cuando Mazda decidió abrir en Estados Unidos una planta para fabricar automóviles, Yamamoto personalmente se sentó a la mesa de negociaciones con funcionarios del gremio de Trabajadores Unidos de la Industria Automovilística de aquel país (UAW), y llegó a la resolución de un convenio colectivo de trabajo. Pudo hacerlo porque conocía todos los aspectos del negocio: muchos años atrás, Yamamoto había sido, inclusive, presidente del gremio de empleados de Mazda: podía hablar el mismo idioma que el UAW.

En nuestras relaciones laborales tenemos una especie de igualdad que no existe en otros sitios: en Sony establecemos muy poca diferencia entre obreros y empleados administrativos y, si un hombre o una mujer tiene éxito como líder gremial, eso nos interesa mucho, porque ésa es la clase de gente que estamos buscando en nuestras filas gerenciales, gente que pueda ser persuasiva, que pueda hacer que los demás cooperen con ella. Gerencia no es dictadura. Los niveles superiores de conducción de una empresa tienen que poseer la capacidad de manejar la gente, haciendo que siga una pauta. Constantemente estamos buscando personas capaces que tengan estas cualidades, y descartar gente porque carezcan de algunas calificaciones académicas o por el trabajo en que eventualmente puedan estar es, sencillamente, falta de visión. En nuestras compañías hay muy poco espíritu de rivalidad, y ganarse la vida haciéndole la contra a algo no es posible.

No quiero dar la impresión de que en el Japón las relaciones entre empresa y gerencia siempre son idílicas, porque no siempre es así: en 1950, la Toyota Motor Company padeció una grave huelga, que llevó a la renuncia de los niveles superiores de su administración y, desde que terminó la guerra, en un sector o en otro hubo huelgas importantes, si bien de corta vida. En el Japón hay huelgas casi todos los días, muy breves, eso sí, pero las manifestaciones consiguen su objetivo con la gerencia. Sin embargo, la cantidad de días perdidos por disputas laborales ha ido en disminución, después de haber alcanzado un nuevo pico en 1974, a posteriori el embargo de petróleo: ese año, el Japón perdió nueve millones seiscientos sesenta y tres mil días-hombre de trabajo, debido a controversias entre los trabajadores y los niveles directivos; en el mismo periodo, Estados Unidos perdió cuarenta y siete millones novecientos noventa y un mil días, y en el Reino Unido, la cifra se remontó hasta los veintiséis millones quinientos sesenta y cuatro mil. Hemos mejorado, y la brecha es mucho mayor. En 1984, debido a disputas laborales, la industria nipona sólo perdió trescientos cincuenta y cuatro mil

días-hombre, en tanto en Estados Unidos, ocho millones trescientos cuarenta y ocho mil. Naturalmente, Estados Unidos es un sitio más grande y está más diversificado, pero la comparación entre la cantidad de días de trabajo perdido por la primera y la segunda economías más grandes del mundo libre, resulta interesante, y las cifras correspondientes a Gran Bretaña parecen producir vértigo.

Mi única experiencia con una verdadera huelga se remonta a 1961, en el decimoquinto aniversario de nuestra compañía, y mi prueba de fuego consistió en ingeniármelas para manejar esa huelga. Nuestro gremio originario estaba fuertemente influido por los izquierdistas y, ese año, la izquierda eligió a Sony como blanco, desafiándonos, exigiéndonos que sólo diéramos trabajo a personal perteneciente al gremio. Acepté el desafío, cuando dije que pensaba que darle trabajo nada más a los agremiados era injusta.

Dije a los del gremio:

—Una empresa que sólo da trabajo a personal agremiado comete una violación de los derechos individuales: si la gente quiere formar otro gremio tiene el derecho de hacerlo. Eso es libertad y eso es democracia.

Fue todo un desafío, pero yo tenía la sensación de que los líderes del gremio estaban volviéndose fuertes y que querían darle espectacularidad al asunto. Y lo mismo hice yo.

Los sindicalistas sabían que el 7 de mayo íbamos a realizar los festejos de nuestro aniversario y amenazaron con hacer huelga ese día: pensaron que tan sólo esta amenaza nos haría ceder, porque sabían cuánto significaba el aniversario para nosotros. Lo vi desde otra perspectiva: conocía a nuestros empleados; a la mayoría, personalmente. Sabía que teníamos muchos con buen sentido común, que aprobarían el reclutamiento de personal —pertenecieran al gremio o no—, y que dejarían a ese gremio influido por la política, y se unirían a otro que adoptara una actitud más responsable. Tenía confianza en las buenas relaciones que teníamos con nuestros empleados y no quería que esa gente, que tenía sentimiento de unidad con la empresa, se viera guiada por unos cuantos extremistas.

Actué con mucha rudeza. El líder sindical pensó que yo estaba balandroneando y que, en el último minuto, me volvería condescendiente porque querría tener una celebración éxitosa. Nuestros planes eran celebrar la ceremonia en nuestra casa matriz y habíamos invitado a buena cantidad de dignatarios, entre los que se contaba el primer ministro Hayato Ikeda.

A medida que la fecha se acercaba, sostuvimos muchas sesiones de regateo con el gremio, que cada día se ensoberbecía más, como si no quisieran un arreglo: pensaban que tendríamos que ceder, que la compañía perdería prestigio si tratábamos de hacer la celebración, y la fiesta del aniversario mientras las calles estaban llenas de piquetes de huelga. No les di pista alguna respecto de lo que yo tenía en mente, y me mantuve en el terreno de la negociación hasta el último minuto. Lle-

gamos a la noche anterior al aniversario y nada se había arreglado. Los líderes gremiales estaban enfurecidos.

La mañana de nuestro aniversario, los piquetes rodearon nuestro edificio de Shinagawa. Las calles estaban bloqueadas con huelguistas de nuestro gremio y con otros a los que habían traído para engrosar la multitud; algunos llevaban pancartas denunciando a Ikeda, así como a Sony. Al mismo tiempo, algunos de nuestros ingenieros habían decidido formar su propio gremio, y muchos de ellos aparecieron con sus propios estandartes, dándonos su apoyo, y centenares de empleados leales a Sony también estaban en la calle, detrás de los huelguistas y de los ingenieros. Yo había aparecido en la ventana, vestido con mi traje de diario preparado para el festejo. Habíamos extendido pendones que anunciaban la celebración, pero Ikeda y los demás huéspedes no vinieron al edificio Sony para la celebración y por un rato, los huelguistas habían pensado que habían conseguido forzarnos a cancelarla, pero pronto se dieron cuenta de que estaban equivocados.

Ya tarde en la noche anterior, muchos de los directivos que permanecíamos en la casa matriz día y noche durante las negociaciones, llamamos a cada uno de los trescientos invitados y cambiamos el sitio de la celebración al Prince Hotel, a algo más de un kilómetro de distancia. El primer ministro arribó a la celebración sin que se le molestara y la fiesta tuvo mucho éxito. Ibuka fue quien habló, en nombre de Sony. Cuando los huelguistas se dieron cuenta de que habíamos sido más astutos, fue una humillación para ellos. Yo me había escabullido por la salida trasera y conseguí llegar a la fiesta del hotel antes de que terminara: cuando entré al salón me brindaron una salva de aplausos, y el primer ministro dijo que la actitud que había asumido Sony, al enfrentarse a los extremistas, debía ser evaluada por otras empresas. El gremio cedió en la huelga y también se formó un segundo gremio: hoy, en la casa matriz de Sony tenemos dos, incluido el originario, con el que a veces es muy difícil tratar y, por supuesto, también tenemos mucha gente no agremiada; de hecho, la mayoría de nuestros empleados no pertenecen a los gremios pero nuestras relaciones con todos los que trabajan para nosotros son muy buenas.

El motivo por el que podemos conservar buenas relaciones con nuestro personal es que saben lo que sentimos por ellos. En el caso del Japón, la actividad comercial no empieza con el empresario que organiza su compañía utilizando al trabajador como herramienta: el empresario pone en marcha la compañía y contrata personal, con el que puede poner en práctica la idea en virtud de la cual creó la empresa pero, una vez que contrata empleados, los tiene que considerar como colegas o como gente que le brinda ayuda, no como herramientas que le permiten obtener ganancias. La administración empresarial debe tener en cuenta un buen rendimiento para el inversionista, pero también debe considerar a sus empleados, o colegas, que tienen que ayudar a la administración a mantener viva la compañía, y debe recompensarles el trabajo. El inversionista y el empleado están en la misma posición pero, en ocasiones, el

empleado es más importante, porque estará allí largo tiempo, en tanto que, con el objeto de obtener réditos, el inversionista con frecuencia se va y vuelve a su antojo. La emisión del trabajador es contribuir al bienestar de la compañía, y al suyo propio, durante todos los días de su vida laboral. Al trabajador se le necesita realmente.

Incluso en el Japón, las empresas asumen enfoques diferentes pero, en lo básico, tiene que haber respeto mutuo y la sensación de que la compañía es propiedad de los empleados, y no de unas pocas personas que están en la cima. Pero esas personas que están en el nivel superior de la empresa tienen la responsabilidad de guiar esa familia con fidelidad y de preocuparse por sus miembros.

Tenemos la política de que, no importa en qué parte del mundo estemos, tratamos con nuestros empleados como miembros de la familia Sony, como colegas valiosos, y ésa es la razón por la que, aun antes de que abriéramos nuestra fábrica en el Reino Unido, trajimos personal directivo —ingenieros entre otros— a Tokio y los dejamos trabajar con nosotros, y los entrenamos y tratamos exactamente como miembros de nuestra familia, todos los cuales usan la misma chaqueta y comen en nuestro restaurante de autoservicio, en el que todas las personas pertenecen a la misma clase. De este modo, llegaron a entender que a la gente no se le debe tratar de modo diferente; no le dimos oficina privada a ningún ejecutivo, ni siquiera al jefe de la fábrica. Instamos al plantel gerencial a que se sentara con los miembros de su oficina y compartiera con ellos las instalaciones. En el taller, todas las mañanas, cada capataz sostiene una breve reunión con sus colegas antes de trabajar, y les dice qué tienen que hacer ese día; les da un informe sobre el trabajo del día anterior y, mientras hace esto, observa cuidadosamente el rostro de los miembros de su equipo: si alguien no tiene buen aspecto, el capataz considera fundamental descubrir si la persona está enferma o si tiene algún tipo de problema o de preocupación. Creo que eso es importante porque, si un empleado está enfermo, desdichado o preocupado, no puede funcionar de modo adecuado.

A veces, el puesto o la situación laboral de una persona no la satisface. En el Japón, el cambio de trabajo se está volviendo más común, pero todavía es raro en comparación con Estados Unidos. Dado que en nuestro sistema no tenemos la movilidad que tiene el trabajador norteamericano —al que le es fácil renunciar a un empleo y conseguir otro—; supuse que en nuestra compañía teníamos que hacer algo para enfrentar tal situación. Queremos conservar sana a la compañía y felices a sus empleados, y deseamos mantenerlos en su trabajo y produciendo.

A todos nuestros ingenieros, primero se les asigna a trabajar en la línea de producción durante un periodo suficientemente prolongado como, para que comprendan cómo encaja la tecnología de la producción en lo que están haciendo. A algunos de los ingenieros extranjeros no les gusta hacer esto, pero los japoneses parecen estar encantados por tener la oportunidad de obtener experiencia de primera mano. En Estados Unidos, un capataz puede seguir siéndolo toda la vida, y eso está

bien, si le agrada a él y a la compañía. Pero creo que es mejor hacer que la gente se desplace, antes que dejarla demasiado tiempo en un puesto, en el que la mente se les podría embotar.

Con objeto de fomentar nuestra relación laboral en calidad de colegas, y para mantenernos en contacto, casi todas las noches yo solía cenar con muchos jóvenes empleados de los niveles gerenciales inferiores, y quedarme conversando hasta tarde. Una noche, pude darme cuenta de que uno de estos jóvenes tenía un problema; no se estaba divirtiendo y lo alenté para que se sincerara. Después de algunos tragos se aflojó:

—Antes de que me uniera a esta compañía —dijo con sinceridad, pensaba que era fantástica; era el único sitio en el que quería trabajar. Pero trabajo para este jefe de sección, el señor Fulano de Tal, y, dentro de mi humilde capacidad, trabajo para este hombre, no para Sony. Él representa la compañía, pero es un estúpido y todo lo que hago o sugiero tiene que pasar por ese tipo. En lo que a mi carrera concierne estoy muy decepcionado de que ese estúpido jefe de sección sea Sony.

Eso fue algo que me hizo recapacitar: me di cuenta de que en nuestra compañía muchos empleados podrían tener problemas como ése y debíamos estar conscientes de sus dilemas. Y, de ese modo, inauguré un periódico semanal de la compañía, en el que podíamos publicar los puestos vacantes: eso posibilitaba que los empleados pudieran intentar conseguir otros puestos en forma confidencial. Tratamos de que nuestros empleados pasen a un trabajo nuevo, o relacionado con aquél en el que están, cada dos años, pero a los empleados enérgicos y activos se les debe permitir que tengan esta oportunidad de desplazarse internamente, antes de lo establecido, para que encuentren su propio nivel de trabajo.

De esto extraemos un beneficio doble: por lo común, la persona puede hallar un puesto más satisfactorio y, al mismo tiempo, el departamento de personal puede identificar problemas potenciales con los gerentes cuyos subordinados estén tratando de huirles. Tuvimos casos en los que descubrimos que un gerente era inadecuado porque demasiada gente que estaba bajo sus órdenes solicitaba que se les transfiriera. Nuestra solución consiste en transferir la persona a un puesto en el que no tenga subordinados y eso, por lo común, resolvió el problema. Al escuchar a nuestros empleados aprendemos mucho porque, después de todo, la sabiduría no es propiedad exclusiva de los niveles gerenciales.

Otro aspecto importante del sistema interno de movilidad es éste: en ocasiones, el hombre que contratamos como guardián, o para algún otro trabajo de bajo nivel, responde a un aviso que solicita un redactor de copias para publicidad, o un tipo de trabajo similar y, después del examen, encontramos que el hombre reúne las condiciones y resulta ser muy bueno en el nuevo trabajo. A menudo publicamos un aviso solicitando un mecanógrafo o un conductor o un guardián, y la gente se postula sin pensar en las verdaderas capacidades que posee, debido

a que lo que necesita es el trabajo. Al principio, el departamento de personal le asigna nuevos empleados a un trabajo, pero los departamentos, o los gerentes de personal no son omniscientes y no siempre la gerencia es capaz de poner, todas las veces, al hombre correcto en el sitio correcto; en vez de eso, el empleado debe de querer encontrar el trabajo adecuado, y ésa es la causa de que yo le dijera a un joven operario que se quejaba de su capataz:

—Si usted no está satisfecho con su trabajo, debe tener el derecho de hallar uno más agradable. ¿Por qué no lo hace?

Si la persona elige lo que desea hacer, se sentirá estimulada, porque obtuvo el trabajo que quería y es muy probable que se postule con mucha diligencia para el nuevo puesto. Ésa es nuestra experiencia, por lo menos. Tenemos muchos puestos y muchos empleados, y no hay razón por la que no podamos hermanar los puestos, con ayuda de la gente que realmente va a desempeñar el trabajo.

Esto no es típico de las compañías japonesas, desgraciadamente, pero hace mucho tiempo decidí que deseaba un sistema diferente, un sistema en el que la puerta que da al cambio y al mejoramiento estuviera siempre abierta. Cualquier cosa que tendiese a cerrar esa puerta era, en mi opinión, equivocada, y ése es el porqué de que yo haya impuesto la regla de que una vez que contratamos un empleado, sus antecedentes académicos son cosa del pasado y ya no se utilizan para evaluar su trabajo ni para tomar decisiones respecto de su ascenso. El libro que escribí sobre el tema tocó una fibra sensible: en el Japón se vendieron doscientos cincuenta ejemplares, indicación de la actitud del público hacia el sistema que, aun hoy en día, existe en la mayoría de las demás compañías. Durante un tiempito posterior a la aparición del libro tuvimos dificultad en contratar graduados provenientes de las universidades de "renombre", porque pensaban que teníamos prejuicios contra ellos. Sin embargo, les pudimos explicar que no era así, sino que estábamos buscando capacidad, no sólo gente con orgullo de sus antecedentes académicos: ahora obtenemos empleados de todas las principales instituciones educativas, incluidas la de "renombre".

Cuando nuestra compañía recién había comenzado éramos novatos en lo atinente a la administración de empresas, por lo que no tuvimos más remedio que hacer las cosas según nuestra propia, y no ortodoxa, manera. Al principio, éramos lo suficientemente pequeños como para poder discutir cada problema con toda la compañía, e intentar enfoques diferentes hasta que estuviéramos satisfechos o hubiéramos resuelto el problema. Creo que una de las causas por las que experimentamos un período de crecimiento tan notable fue que teníamos esta atmósfera de libre discusión. Nunca intentamos sofocarla.

Ibuka es una persona con grandes cualidades de liderazgo, atrae a la gente que invariablemente quiere trabajar con él. En verdad, la historia de nuestra compañía es la historia de un grupo de gente que trató de ayudarle a Ibuka a conseguir que sus sueños se hicieran realidad. Nunca creyo en la administración unipersonal. No sólo fue el genio de

Ibuka y su originalidad en los campos de la tecnología, o su capacidad para ver el futuro y hacernos una predicción exacta, lo que impresionaba a todos con tanta fuerza sino, también, su capacidad para tomar ese grupo de ingenieros jóvenes y engreídos y moldearlos hasta obtener un equipo administrador de empresas; que podía cooperar en una atmósfera en la que se alentaba a todos para decir lo que pensaban.

Cuando la mayoría de las compañías japonesas habla sobre cooperación o consenso, eso significa, por lo común, la eliminación de la individualidad. En nuestra compañía se nos desafía a exponer nuestras ideas en público: si chocan con los demás, mucho mejor, porque de eso puede surgir algo bueno en un nivel superior. A muchas compañías japonesas les gusta usar los términos *cooperación* y *consenso*, porque les disgustan los empleados individualistas. Cuando me preguntan —y, a veces, cuando no lo hacen— digo que un gerente que habla demasiado sobre cooperación es uno que está diciendo que no tiene la capacidad de utilizar individuos excelentes, y las ideas de ellos: y de hacer que esas ideas armonicen. Si mi compañía tiene éxito eso se debe, en gran medida, a que nuestros gerentes *sí* tienen esa capacidad.

Tuve que argüir sobre ese punto largo y tendido, aun dentro de mi compañía. Hace algunos años, cuando era presidente delegado y Michiji Tajima era presidente del directorio, tuvimos un encontronazo que ilustra lo que digo: Tajima era un hombre muy refinado, un caballero distinguido de la vieja escuela, que había sido director general de la Agencia de la Casa Imperial, que atiende los asuntos y detalles de la familia real. Yo tenía algunos puntos de vista que lo irritaban y, aunque podía ver que Tajima se oponía —ni siquiera puedo recordar de qué se trataba, después de tantos años—, yo porfiaba por imponer mi punto de vista. Pero, a medida que seguía adelante, resultaba obvio que Tajima se estaba irritando cada vez más y, al final, no pudo soportarlo más y dijo:

—Morita, usted y yo tenemos ideas diferentes. No quiero estar en una compañía como la suya, en la que usted no tiene las mismas ideas que yo y, a veces, estamos en conflicto.

Fui muy temerario en mi respuesta porque, en ese entonces, tenía tanta convicción sobre este asunto como ahora. Contesté:

—Señor, si usted y yo tuviéramos exactamente las mismas ideas sobre todos los temas, no sería necesario que ambos estuviéramos en la compañía y recibiéramos un salario: en ese caso, ya sea usted o ya sea yo, deberíamos renunciar. Es precisamente porque usted y yo tenemos ideas diferentes que esta compañía correrá un riesgo menor de cometer errores.

"Por favor, medite sobre mis puntos de vista sin enojarse conmigo. Si va a renunciar porque yo tengo ideas diferentes, usted no lo está demostrando lealtad a nuestra compañía".

Ese era un pensamiento nuevo para una compañía japonesa y, al principio, Tajima quedó desconcertado pero, naturalmente, se quedó. En realidad, mi argumento no era verdaderamente nuevo en la compañía: como dije antes, en el momento mismo de nuestro comienzo, no

teníamos ni himno de la compañía (nadie podía imaginar al meditabundo e introvertido Ibuka cantando), pero sí teníamos una declaración llamada "El Espíritu de Sony", declaración en la que creíamos: primero, dijimos que Sony es pionera y que nunca pretende seguir a los demás. "A través de la evolución, Sony quiere prestar servicios a todo el mundo", dijimos, y continuamos diciendo que, al proceder así, la compañía sería "siempre una buscadora de lo desconocido".

También dijimos que "la ruta de un pionero está llena de dificultades pero, a pesar de las muchas penalidades, la gente de Sony siempre se une armoniosa e íntimamente, debido a su alegría de participar en el trabajo creativo y orgulloso de contribuir a este propósito mediante los propios talentos exclusivos que tiene esa gente. Sony tiene el principio de respetar y alentar la capacidad de cada uno —la persona adecuada en el puesto adecuado— y siempre trata de extraer lo mejor de una persona, en la que siempre cree y constantemente le permite desarrollar su capacidad. Ésta es la fuerza vital de Sony".

Nuestra idea era que la gente estaba en el centro de lo que estábamos intentando hacer. Cuando miramos en nuestro derredor a las sociedades comerciales japonesas vimos que pocas compañías estaban haciendo lo que nosotros, porque los departamentos de personal se comportaban como dioses, asignando gente, desplazándola de un puesto a otro y moldeándola para que estuviera acorde con las tareas.

Siempre consideré de suma importancia conocer a nuestros empleados, visitar cada instalación de nuestra compañía y tratar de conocer individualmente a cada una de las personas que trabajan para nosotros. A medida que crecimos, esto se volvió cada vez más difícil y realmente es imposible conocer a más de cuarenta mil personas que trabajan hoy en Sony, pero lo intento. Aliento a todos nuestros gerentes para que conozcan a todo el mundo, y no que se sienten todo el día en la oficina, detrás de un escritorio. Cuando puedo, me agrada aparecer en una fábrica o en una sucursal, y charlar con la gente. No hace mucho, me encontré en el centro de Tokio con unos pocos minutos de más en mi horario y observé una pequeña oficina de Viajes y Turismo Sony. Nunca había estado allí y por eso sencillamente entré y me presenté.

—Bien aquí estoy para mostrar mi cara —dije—. Estoy seguro de que me conocen por verme en la televisión o en los periódicos, así que pensé que les podría interesar ver a Morita en carne y hueso.

Todos rieron y recorrí la oficina charlando con el personal y, en esos pocos minutos, todos nos sentimos bien por nuestra sensación de esfuerzo compartido. Un día, durante una visita a un pequeño laboratorio de Sony, cerca de Palo Alto, nuestro gerente, un norteamericano, me preguntó si yo posaría para unas fotos y dije que estaría feliz de hacerlo. Antes de que hubiese terminado la hora, había posado con los treinta o cuarenta empleados que había en total y le dije al gerente:

—Aprecio su actitud: usted entiende la política de la familia Sony.

Cuando fue el vigesimoquinto aniversario de Sony America, Yoshiko y yo volamos a Estados Unidos, donde tuvimos un día de campo o una

comida con todos los empleados: dispusimos las cosas de modo que pudiéramos estar con nuestro personal de Nueva York, y asistir a una comida con los tres turnos de nuestra planta de cintas de Dothan, Alabama, y, también, de nuestra fábrica de San Diego. Cenamos y bailamos con los empleados de Chicago y Los Ángeles. Para mí fue algo muy satisfactorio y creo que les complació vernos a mí y a mi esposa. No fue nada más que parte de mi trabajo: me agrada esa gente. Son parte de la familia.

II

Si la única que piensa es la gerencia, una compañía no irá a ninguna parte: todos los que forman la empresa tienen que brindar su contribución y, para los empleados de los niveles inferiores, la contribución debe ser más que un mero trabajo manual. Insistimos en que todos nuestros empleados contribuyan con su pensamiento. Hoy recibimos un promedio de ocho sugerencias por año de cada uno de nuestros empleados y la mayoría de las sugerencias tiene que ver con hacer que la tarea que desempeñan esos empleados sea más fácil o más confiable, o que un proceso sea más eficaz. Algunos occidentales se mofan del proceso de sugerencias diciendo que fuerza a la gente a que repita lo obvio o bien que señale una falta de capacidad de conducción por parte de la gerencia. Esa actitud exhibe falta de comprensión: no forzamos las sugerencias y las tomamos en serio, poniendo en práctica las mejores y, dado que la mayoría de ellas son directamente tocante al trabajo de la persona, encontramos que son pertinentes y útiles: después de todo, ¿quién podría decirnos mejor cómo estructurar el trabajo, que la gente que lo está llevando a cabo?

Esto me hace recordar la controversia que tuve con el presidente del directorio, Tajima, respecto de las diferencias de opinión y de las ideas conflictivas. No existe posibilidad de que el mundo progrese si hacemos exactamente lo mismo que hicieron nuestros superiores. Siempre les digo a los empleados que no tienen que preocuparse demasiado por lo que sus superiores les digan. Mis palabras son:

—Sigan adelante sin esperar instrucciones.

A los gerentes les digo que ése es un elemento importante para extraer la capacidad y la creatividad de sus subordinados. Los jóvenes tienen una mente flexible y creativa, por lo que el gerente no debe intentar atiborrarlos con una serie de ideas preconcebidas, pues eso puede asfixiar la originalidad de los jóvenes antes de que tengan oportunidad de florecer.

En el Japón, los trabajadores que pasan mucho tiempo juntos desarrollan una atmósfera de automotivación, y son los empleados jóvenes los

que le dan un verdadero ímpetu a esa atmósfera. Los funcionarios directivos, al saber que la actividad normal de la empresa la llevan a cabo empleados jóvenes, enérgicos y entusiastas, pueden dedicar su tiempo y esfuerzo a planear el futuro de la compañía. Con ese concepto en mente creemos imprudente e innecesario definir con demasiada claridad las responsabilidades individuales, porque a todo el mundo se le enseña a actuar como miembro de la familia, dispuesto a hacer lo que sea necesario. Si algo sale mal se considera de mal gusto que la gerencia pregunte quién cometió el error: esto puede ser peligroso, si no necio, pero para nosotros tiene sentido. Desde mi punto de vista, lo importante no es responsabilizar a alguien por el error sino, en cambio, descubrir qué ocasionó el error.

En Tokio, el director norteamericano de una compañía de riesgo conjunto se me quejó porque no podía establecerse quién tenía la responsabilidad por un accidente ocurrido en su compañía y me preguntó por qué parecía imposible descubrir el nombre del culpable, por más que lo intentaba. Le expliqué que el mérito de su compañía radicaba precisamente, en el hecho de que todo el mundo admitía la responsabilidad del accidente y que hallar un culpable podría destruir la moral de todos. Todos podemos esperar cometer errores. Ibuka y yo los cometimos; perdimos dinero en el sistema Chromatron y fracasamos con el *cassette-L*, un cassette de gran tamaño para la reproducción de sonido, que empleaba cinta ancha, lo que brindaba una fidelidad mayor que la que en ese entonces se podría obtener con la cinta de un cuarto de pulgada, de los *cassettes* normales compactos; y debimos haber trabajado con más intensidad para conseguir que más compañías se reunieran constituyendo una "familia" que diera apoyo al formato Betamax: nuestro rival en el formato VHS hizo eso y terminó teniendo más empresas que fabricaran ese formato, que las que teníamos nosotros, aun cuando obtenemos mejor calidad. (Desde entonces, conseguimos que las principales compañías del Japón y de ultramar coincidan en las normas para nuestra nueva cinta magnetovideofónica de ocho milímetros, y de nuestro disco flexible de alta densidad de tres pulgadas y media, para minicomputadoras.) Y como ya dije, haber salido del negocio de las calculadoras puede habernos demorado en el desarrollo de nuestra propia tecnología digital.

Pero el motivo es que estos errores o cálculos erróneos son humanos y normales y, cuando se les contempla a largo plazo, se comprueba que no produjeron daños a la compañía. No me importa asumir la responsabilidad de toda decisión administrativa que tomé pero, si a la persona que comete un error se le pone un estigma y se lo expulsa del escalafón de ascensos por antigüedad, durante el resto de su vida laboral, esa persona podría perder sus motivaciones para progresar y privará a la compañía de todo lo bueno que pudiera aportar más tarde. Si, por otro lado, se aclaran las causas del error y se les hace públicas, la persona que lo cometió no lo olvidará y otros no cometerán ese mismo error. A nuestra gente le digo:

—Sigan adelante y hagan lo que creen que es correcto. Si cometen un error, aprenderás de él. Tan sólo no cometan el mismo error dos veces.

Además, aun si se halla a la persona responsable del error, le dije a mi amigo norteamericano, es factible que esa persona haya estado en la compañía durante un tiempo e, incluso si se pone a alguien que lo remplace en el trabajo, eso necesariamente no compensará la pérdida de los conocimientos y la experiencia que tiene la persona de marras; y, si es nueva en la compañía, bueno, para corregir los errores de un niño no es necesario renegar de él: es más importante tratar de llegar a la causa, de modo que se pueda evitar el problema en el futuro. Y si se explica con claridad que lo que se busca no es para dañar el futuro de una persona sino para ayudar a que todos los empleados aprendan, el resultado será una lección valiosa, antes que una pérdida. En todos mis años en el negocio puedo recordar a muy pocas personas a las que haya querido despedir por cometer errores.

Inmediatamente después de que constituyéramos nuestra compañía norteamericana, necesitamos obtener mucha gente con rapidez para establecer nuestra organización de ventas, debido a que los negocios pronto anduvieron muy bien. Algunos de nuestros empleados nuevos eran buenos y algunos, nos dimos cuenta más tarde, no se debieron haber contratado. Teníamos problemas con un hombre y yo estaba exasperado y constantemente preocupado por él. Por último, discutí este caso con mis colegas norteamericanos:

—¿Qué podemos hacer con ese tipo? —pregunté un día.

Todos me miraron como si yo fuese un retrasado mental:

—Bueno, despídalo, claro —dijeron.

Quedé anonadado con la idea: nunca había despedido a nadie e incluso en ese caso tampoco lo había pensado. Pero resolver un problema despidiendo al hombre era el sistema norteamericano. Parecía tan claro, directo y lógico. Empecé a pensar que Norteamérica es el paraíso de los directivos: se puede hacer cualquier cosa que se quiera. Después, pocos meses más tarde, vi la otra cara de la moneda.

Teníamos un gerente de distrito de ventas que parecía muy prometedor, tan prometedor, en verdad, que lo envié a Tokio en un prolongado viaje, para que conociera a todos los que componían la casa matriz y se pusiera al tanto de la filosofía y del espíritu de nuestra organización. Se comportó magníficamente, impresionando a todo el mundo en Tokio. Regresó a Estados Unidos, se puso a trabajar y continuó complaciéndonos hasta que, un día, sin advertencia alguna, entró a mi oficina y dijo:

—Señor Morita, gracias por todo, pero renuncio.

No podía creer lo que oía, pero no era una broma: un competidor le había ofrecido duplicarle, o triplicarle el salario, y pensó que no podía rehusar. Este es el modo norteamericano, entendí. Yo estaba muy turbado y amargado por este episodio y, con franqueza, realmente no sabía cómo manejarlo. Meses más tarde fui a una exposición de electrónica y allí, en el puesto de exhibición de uno de nuestros competidores, esta-

ba este traidor. Pensé que debíamos evitarnos mutuamente pero, en vez de esconderse de mí, se apresuró a acercarse, para saludarme y charlar, como si no tuviera nada de qué avergonzarse. Me presentó con entusiasmo a los circunstantes y me exhibió un nuevo producto, tal como si no hubiese habido una violación de la confianza entre nosotros, no tenía nada de malo que nos hubiera dejado llevándose toda nuestra información sobre comercialización y los secretos de nuestra compañía. Aparentemente, esta clase de hechos ocurría todos los días y eso es algo que está muy lejos del Paraíso Gerencial. Me juré que mi compañía pondría lo mejor de sí para evitar la incorporación de ese aspecto de la técnica gerencial norteamericana.

También descubrí pronto que, en los países occidentales, la gerencia despide a los trabajadores cuando se produce una recesión. Eso también fue un golpe, porque en el Japón sencillamente no lo hacemos, a menos que se haya llegado a la situación más desesperada. A raíz del embargo del petróleo, el Japón padeció muchísimo, debido a nuestra total dependencia de las fuentes extranjeras para obtener el combustible. En 1973-1974, en un año experimentamos una tasa de inflación de más del veinticinco por ciento, y algunas compañías simplemente no pudieron mantener funcionando sus talleres, por lo que tuvimos que mandar gente de vuelta a su casa. Pero a esa gente le era imposible quedarse sentada en la casa cuando su compañía estaba en problemas, por lo que hubo casos en que los empleados comenzaron a desplazarse de regreso a la empresa, limpiando, cortando el césped, ofreciéndose para hacer cualquier tarea: una compañía de artefactos eléctricos envió empleados a las tiendas locales de electricidad para que, convertidos en vendedores sin sueldos, ayudaran a los minoristas, que también estaban padeciendo. Esto no fue algo que provino de la gerencia: provino de los trabajadores mismos, que ven su trabajo en el contexto de un destino compartido con la compañía. Oí de un caso en el que un trabajador despedido, en Osaka, regresó a su planta y le confió a un cronista que su esposa lo había avergonzado, al decirle:

—¿Cómo puedes estar sentado en casa todo el día sin hacer nada, mientras tu compañía se encuentra en tales problemas?

Naturalmente, siempre no fue así: en los tiempos de Meiji, cuando las *zaibatsu* dictaban la economía del país, a cualquier intento de organización de los trabajadores se le endilgaba el mote de reaccionario, o algo peor: de comunista, partido que era ilegal. Antes de la guerra no existía una verdadera democracia. A los mineros del carbón, a los trabajadores de los molinos y a los obreros de las fábricas se les explotaba; en aquel entonces, el empleo vitalicio era calle de una sola mano esto es, a los trabajadores se les exigía que permanecieran leales, con el espíritu de "servir a nada más que un solo amo", pero el empleador podía despedir a cualquiera de inmediato. El sistema de aprendices también era escandaloso, algo de lo que muy pocos de nuestros jovencitos se dan cuenta hoy en día: cuando un aprendiz entraba al servicio de un empleador, se le obligaba a trabajar unos cuarenta años sin paga alguna:

a eso se le denominaba "servicio de cortesía". Los aprendices trabajaban de diez a doce horas por día y al aprendiz promedio sólo se le daba un día libre, o dos, por mes. Inmediatamente después de la guerra, cuando se sancionaron las nuevas, y liberales, leyes del trabajo, muchos hombres de negocios temieron que las leyes condujesen al colapso de la industria japonesa. Por eso aun cuando ese sistema de no poder despedir a nadie pudo haber parecido peligroso, los empresarios del Japón pasaron por un duro periodo en el que trataron de volcar la situación a su favor; lo hicieron removiendo conceptos de la organización familiar y, al extraer mejor de lo que se pensaban que era una cosa mala, crearon algo nuevo y duradero; al mismo tiempo, se transformó la gerencia. Ahora que las *zaibatsu* habían desaparecido y virtualmente se había barrido cor la fortuna de algunas familias, todo el mundo se convirtió en trabajador.

A pesar de todo, tuvimos la suerte de que se nos hubiera obligado a aceptar los nuevos conceptos laborales de la guerra, conceptos que los países occidentales habían aprendido no tantos años antes, después de décadas de exploración y luchas obreras.

Durante los malos tiempos pasados, no todos los empresarios eran explotadores, pero hay una diferencia entre el paternalismo de viejo cuño, y el sistema igualitario y de destino compartido que existe en la actualidad. No puedo entender por qué deba tener algo de bueno despedir gente: si la administración empresarial asume el riesgo y la responsabilidad de contratar personal, entonces es responsabilidad continua de esa gerencia la de mantener a ese personal empleado. En esta decisión, la responsabilidad primaria no es del empleado, así que cuando se produce una recesión, ¿por qué tiene que padecer el empleado la decisión gerencial de contratarlo? En consecuencia, en la época de bonanza, somos muy cuidadosos respecto del incremento de nuestro personal: una vez que contratamos gente, tratamos de hacerles entender nuestro concepto de que somos un cuerpo con un destino compartido y, si se produce una recesión, la compañía está dispuesta a sacrificar las ganancias para mantener a la gente en la empresa. También se podrían tener que sacrificar los aumentos de sueldos y las bonificaciones, porque todos tenemos que compartir esta dificultad; el personal sabe que la gerencia no se autoprodiga bonificaciones; bajo nuestro sistema solamente los trabajadores las obtienen y, como ya dije, no existen "seguros de oro" para los gerentes, con la excepción de un simple aseguramiento vitalicio de empleo garantizado y una vida de trabajo constructivo. Y, cuando la empresa está en problemas son los directivos superiores los que experimentan reducciones de salario, antes que los empleados de los niveles inferiores.

No me gusta hacer que mis gerentes piensen que son una raza especial de gente elegida por Dios, para guiar a los estúpidos hacia la consecución de cosas milagrosas. El mundo de los negocios tiene algunas peculiaridades. En el de las artes, por ejemplo, nadie reconoce a una persona como artista, a menos que la persona sea sobresaliente, exce-

lente y virtuosa en su actividad; nadie pagaría para oír a Horowitz, Kempff y Serkin tocar el piano, a menos que esos hombres fuesen ejecutantes destacados. No es exageración decir que lo mismo rige para el equilibrista de circo que camina por la cuerda floja, o para el trapecista: todos tienen experiencia en la técnica, a la que perfeccionaron solamente después de un entrenamiento largo y duro y, lo que es más importante, saben que cualquier error que cometan resultará inmediatamente obvio para el público: ese error podría destruir toda su carrera y, en el caso del artista del circo, podría ser fatal.

Pero lo notable respecto de la administración empresarial es que un gerente puede pasarse años cometiendo errores sin que nadie se dé cuenta de ello, lo que significa que la administración empresarial puede ser una especie de trabajo engañoso. Esto se debe a que —a pesar del trabajo de la facultad de la Empresa de Harvard y de otras, y del número cada vez mayor de poseedores de títulos avanzados en Administración de Empresas— la gerencia es algo equívoco que no siempre se puede juzgar en función del renglón final del balance del trimestre siguiente. Los gerentes pueden verse bien en ese renglón final pero, al mismo tiempo, están destruyendo la compañía, al no llegar a invertir en el futuro. Para mí, el desempeño de un gerente se mide en función de lo bien que ese gerente puede organizar un gran número de personas y con cuánta efectividad puede conseguir el máximo rendimiento de cada una de ellas, así como combinarlas para que brinden un desempeño coordinado. En eso consiste la gerencia: no empieza en el renglón final del estado contable, que puede estar en negro un día y rojo al siguiente, no importa lo que se haga. Hace poco le dije a mis gerentes:

—Lo que le están mostrando a sus empleados no es que ustedes son artistas que actúan solos, haciendo equilibrio sin red, sino que les están mostrando cómo intentan ustedes atraer gran cantidad de personas para que los sigan voluntariamente y con entusiasmo, de modo de contribuir al éxito de la compañía.

Si pueden hacer eso, el renglón final se cuidará por sí mismo.

Hay muchos estilos de administración empresarial, y algunos funcionan bien en su propio contexto, pero no en otros. Sony America, por ejemplo, estuvo bajo la dirección de Harvey Schein desde 1972 hasta 1978, y nuestra empresa norteamericana realmente floreció cuando ese hombre tuvo el timón; el enfoque que había adoptado no era japonés, sino que se basaba sobre una lógica clara, directa, rígida y pura. Pienso que eso es lo que hallé de atractivo en Schein, durante las negociaciones que celebré con él para organizar la sociedad en participación CBS-Sony. El problema con el juego lógico, empero, es que deja poco lugar para el factor humano.

Nuestra compañía, chapada a la antigua, organizada como una familia, era anormal o rara en Estados Unidos, si bien Tom Watson padre hizo de IBM un gigante de la industria, mediante el empleo de algunas de las mismas políticas centradas en el ser humano que seguimos nosotros. Hubo algunas otras, entre las empresas más pequeñas de Estados

Unidos. Schein no creía que esta clase de administración ayudara a la expansión de Sony America. Hablamos mucho sobre esto y Schein obtuvo mi autorización para simplificar la compañía, de modo que fuera más eficiente. Pensé que era un experimento interesante y razonable. Schein le dio a la compañía un carácter totalmente norteamericano y, en ese sentido, hizo un excelente trabajo; contrató un nuevo grupo de ejecutivos para los niveles superiores, despidió algunos de los del grupo anterior e instaló un sistema de presupuestos que ejercía un rígido control financiero de todas las cosas; incluso, cuando se desplazaba en viajes dentro del país, Schein mismo volaba en clase económica. Tomaba en cuenta el costo de vida y, en lo que concernía a la obtención de ganancias, nadie se compara con Schein.

En 1975, cuando estuvimos listos para presentar el Betamax —que iba a convertirse en nuestra futura "vaca dadora de ganancias"— previ una ingente campaña de promoción y de publicidad dentro de Estados Unidos, que se llevaría a cabo independientemente de consideraciones presupuestarias. Tenía la sensación de que ese primer grabador magnetovideofónico para uso doméstico debía presentarse al público con una campaña enorme, porque era el primero de su clase y había que demostrar a la gente cómo podía utilizar este producto en su vida cotidiana y cómo podía convertirse en elemento útil y en algo más que un juguete. Pero mi presidente de Sony America (Sonam) era reticente a gastar dinero: dijo que si gastábamos mucho en esa promoción, y él no podía producir suficientes ventas, perderíamos dinero. Le dije, una y otra vez:

—También tienes que tener en cuenta el rendimiento que se produce en cinco o diez años, Harvey, no sólo el rédito inmediato.

Schein tenía sus propios planes para la presentación y estaba satisfecho con ellos. Yo, no.

A medida que se acercaba la fecha de presentación empecé a preocuparme por cómo se vería la campaña y cuál sería su impacto. Cuanto más sabía sobre ella, más preocupado estaba; no creía que fuera lo suficientemente impresionante como para estar a la altura de la naturaleza innovadora de ese flamante producto. Ese verano yo estaba con mi familia en la cabaña de Karuizawa y no podía apartar de mi mente el problema de la presentación de Betamax; quería que fuese una presentación sorprendente, que atrapara la imaginación de los norteamericanos y demostrara cómo esa máquina podría cambiarles la vida, como yo sabía que lo haría. Esa noche fui a la cama preocupado; no podía dormir, agitándome y dando vuelta hasta que no pude soportarlo un minuto más.

En medio de la noche tomé el teléfono y llamé a Harvey; estaba en una reunión de Nueva York. Lo saqué de ella y aullé:

—¡Si no vas a gastar un millón de dólares o dos, en la campaña de Betamax durante los próximos dos meses, te despido! —nunca había dicho algo así y Schein nunca me había oído hablar en ese tono: eso lo impresionó y me sentí mejor.

Schein gastó el dinero y Betamax se presentó bien y en forma adecuada. Pero, más tarde descubrí que lo que hicieron en Sonam fue desviar el dinero de otras partes de la empresa, de modo que nuestro expendio total en publicidad siguió siendo el mismo; significó una reducción del presupuesto para promoción de los equipos de audio y televisión que, en ese entonces, estaban muy activos. Las ventas de esos equipos podrían haber sido aún más activas, si los presupuestos para publicidad y promoción no se hubieran reducido para la promoción del Betamax. Pero eso nunca lo sabré con seguridad.

El problema que en los primeros tiempos, bajo Schein, se planteaba con la administración norteamericana de la operación Sonam era que las ganancias eran el objetivo principal: desde mi punto de vista, las ganancias no tienen que ser tan elevadas porque, en las compañías japonesas, nuestros accionistas no vociferan exigiendo rendimientos inmediatos; en cambio, prefieren un crecimiento y una valoración a largo plazo; nuestros préstamos bancarios son sólidos, con tasas favorables de interés. Naturalmente, tenemos que obtener ganancias, pero tenemos que hacerlo a largo plazo, no tan sólo en el corto, y eso significa que tenemos que seguir invirtiendo en investigación y desarrollo —esa inversión constante se mantuvo en alrededor del seis por ciento de las ventas de Sony— y en la prestación de servicios.

Con demasiada frecuencia se expresó la idea de que el servicio era una molestia y, cuando se afincó esa filosofía, la calidad de los servicios cayó en forma espectacular. La acumulación de piezas de repuesto significa un aumento del inventario y, por eso, más pérdida de intereses, por lo que, si se sigue la buena lógica de la facultad de la Empresa, de Harvard, lo que se debe hacer, me dijeron, era disminuir la existencia de componentes por servicios. Cuando planeamos subir un amplio centro de servicios en Kansas City, para establecer una completa red de prestación de servicios para nuestros equipos, me las vi en figurillas para convencer a la administración de Sonam de que ésta era una idea necesaria y buena. El argumento que una y otra vez le presentaba a Harvey Schein y a los demás era que el ahorrar dinero, en vez de invertirlo en el negocio, se podría obtener para crear los activos de los que se pueda sacar provecho en el futuro.

Hoy, en la industria de la electrónica, todo está cambiando con rapidez; en verdad, de lo único que podemos estar seguros es de que el negocio nunca permanecerá quieto. En el Japón, la competencia entre las compañías es feroz. Hemos ido desde los grabadores de cinta a los discos compactos, pasando por los grabadores de cinta magnetovideofónica; de las válvulas de vacío a los transistores, los semiconductores, los circuitos integrados en gran escala y tenemos "biochips"[1] para

[1]Son microprocesadores que, en vez de estar basados sobre la tecnología del silicio, siguen los principios de los semiconductores pero, en este caso, las sustancias semiconductoras se generan en forma biológica, por lo común por la acción de bacterias, "a las que se incita" a producirlos en laboratorio. *N. del T.*

avizar lo futuro. Un día, esta correntada de tecnología que va hacia adelante permitirá que, en su hogar, la gente tenga a su disposición recursos cuyas características ni siquiera podemos suponer todavía. Será un futuro emocionante.

Esto puede parecer curioso, pero aprendí que el enemigo de las innovaciones podría ser la propia organización de ventas de una empresa, si tiene demasiado poder, porque, con mucha frecuencia, estas organizaciones desalientan las innovaciones: cuando se fabrican productos nuevos, que alteran radicalmente lo conocido, hay que reeducar a la parte de ventas para que los conozcan, de modo que los vendedores puedan reeducar al público y venderles estos productos. Eso es costoso: significa invertir dinero suficiente en investigación y desarrollo, así como en nuevas instalaciones, en publicidad y promoción, y también significa hacer que algunos artículos muy conocidos y redituables se vuelvan obsoletos y, con frecuencia, esos artículos son aquellos de los que se obtiene la máxima ganancia, porque los costos de desarrollo de una empresa se amortizan y a los vendedores les resulta fácil vender los productos ya conocidos.

Pero si sólo se tienen presentes los réditos, no se pueden ver las oportunidades que hay más adelante y, cuando las compensaciones se hacen depender de las ganancias, como ocurre en la mayoría de las compañías norteamericanas, con mucha frecuencia un gerente dirá:

—¿Por qué debo sacrificar hoy mis propios beneficios, para el tipo que me va a suceder en este trabajo dentro de unos años?

Con demasiada asiduidad, en Estados Unidos y en Europa los gerentes abandonan el trabajo que se hace sobre un producto prometedor porque los costos de desarrollo parecen ser muy elevados. Esa puede ser una actitud muy miope y llevar a que la compañía sea incapaz de competir.

En ocasiones, los vendedores pueden presentarse ante el público sin guiarlo realmente. Cuando, por primera vez, pusimos en el mercado nuestro grabador portátil de cinta magnetovideofónica, en blanco y negro, el U-Matic, casi inmediatamente recibimos una orden de cinco mil unidades de un distribuidor norteamericano. Le dije a ese distribuidor que la orden parecía demasiado grande para el mercado en ese momento: no mucha gente estaba psicológicamente preparada para comprar un dispositivo así; dije que, con una innovación como el U-Matic, había que educar mucho a la gente: se tiene que preparar el terreno entre los clientes, antes de que se pueda esperar obtener éxito en el mercado. Es una técnica japonesa de jardinería, consagrada por el tiempo, la de preparar un árbol para el trasplante mediante la unión lenta y cuidadosa de las raíces durante un periodo prolongado, partecita por partecita, de modo de afrontar al árbol para el choque del cambio que va a experimentar. Ese proceso llamado *nemawashi*, exige tiempo y paciencia pero, si se hace en la forma adecuada, compensa a quien la práctica con un árbol trasplantado en forma rara. La publicidad y la promoción para un producto innovador y flamante es así de importante. En el caso

del primer U-Matic poco se había hecho para preparar al público norteamericano para ese nuevo dispositivo, por lo que no me sorprendió que el distribuidor y el minorista no pudieran venderlo. Entonces, como reacción ante la decepción del fracaso, el distribuidor hizo lo peor que se puede hacer, desde nuestro punto de vista: para deshacerse de los grabadores, les introdujo fuertes descuentos, con lo que abarató nuestra imagen.

A veces se me acusó de moverme demasiado rápido, de ser impaciente (una vez, el personal de mi oficina de Nueva York me dio, como regalo, un casco rojo de bombero, porque decían que yo siempre estaba muy apurado). Pero también soy una persona que puede aplicar una especie de sexto sentido a la gente y a los productos que pudieran desafiar la lógica: algo me dijo que el mercado no estaba maduro para la venta en gran cantidad de equipos portátiles de grabación magnetovideofónica, y tuve razón. La publicidad y la promoción, por sí mismas, no pueden sostener un producto malo o un producto que no sea correcto para la época. Los grabadores domésticos de imagen y sonido fueron el producto correcto y demostraron ser un éxito perdurable, pero su momento fue un poco más adelante.

Lo que a veces puedo sentir con el producto, también puedo sentirlo con el personal, pienso que contraté muchos más empleados con poder creativo que empleados mediocres. Siempre coincidieron conmigo, lo que es excelente, naturalmente. Uno de los mejores ejemplos de este es Norio Ohga, el joven estudiante de música que en 1947, formuló tantas preguntas audaces a nuestros vendedores que, al final, éstos lo trajeron a la compañía para que conversara con los ingenieros.

Antes de unirse a Sony, Ohga nos asesoró durante muchos años sobre el aspecto musical de las cosas. Hizo una de las primeras grabaciones en cinta de toda la orquesta de la universidad de Bellas Artes en Tokio, siendo él mismo el barítono solista, en el Requiem Alemán de Brahms. Traté con mucha intensidad de conseguir que Ohga se incorporara al plantel de Sony, pero el músico era extremadamente reticente: cuando vino por primera vez a visitar Sony, siendo todavía estudiante, empezó a discutir conmigo, sin saber con exactitud quién era yo, o cuál era mi puesto. El personal se divertía con la impetuosidad de Ohga y, cuando me fui, les preguntó quién era yo y le respondieron:

—Ése es Morita, el señor Tokyo Tsushin Kogyo.

Ohga dijo que se sentía muy turbado, pero lo dudo. Por cierto que no alteró su modo de ser. Fue a Alemania a estudiar y le pedimos que nos escribiera respecto de los productos que allí se hacían en electrónica. Envié una de nuestras primeras radios de transistores para que la exhibiera y nos manteníamos en contacto, mientras estudiaba y cantaba sus papeles favoritos: el Wolfram, en *Tännhauser;* Don Juan y el Conde Almaviva, en *Las Bodas de Fígaro.* Finalmente, regresó al Japón, se casó y dio conciertos con su esposa, la pianista Midori Matsubara. En 1959 le pedí que viajara conmigo a Europa, para buscar nuevos agentes para las radios de transistores. Tuvimos una buena travesía y

no hice referencia al tema principal que tenía en mente, hasta que estuvimos a borde del buque *United States* donde lo atrapé durante los cuatro días y diez horas de la travesía desde Southampton a Nueva York.

En ese viaje caminamos mucho, comimos mucho, practicamos mucho ejercicio y hablamos mucho, naturalmente, Ohga, persona robusta, con pecho de barril y voz resonante, criticó a Sony en tonos hermosos, y fue sumamente interesante lo que tenía que decir. No escatimó golpes:

—Su compañía está llena de ingenieros —dijo y, por el tono de voz pude darme cuenta de que no lo decía como halago—. Desde que esos ingenieros pusieron en marcha la compañía —prosiguió— creen que es correcto que deben seguir manejándola, pero, desde el punto de vista de alguien de afuera, la compañía es anticuada y está mal dirigida.

Era un punto de vista fresco, y alarmante, porque seguíamos pensando en nosotros mismos como en ejecutivos bastante atrevidos y originales. No podíamos ver lo que él veía desde el exterior: que, a lo mejor, nos habíamos dormido más de una década al mando, Ohga detalló un poco más sus conceptos y, al final, dije:

—Muy bien, únase a nosotros y se convertirá en uno de los miembros de la gerencia.

Había caído en mi trampa, pensé, pero todavía se mantenía afuera, al decirme que quería la libertad de ser artista, no un asalariado atado a un escritorio. Le dije que podía seguir dando conciertos y también trabajar para nosotros en horario completo, que esto lo arreglaríamos entre nosotros.

Después de que regresamos al Japón, mi esposa y yo fuimos a ver a Midori, y le pedimos que nos ayudara a convencer a su marido. Midori era una condiscípula de Yoshiko en el colegio secundario. No sé quién fue más persuasivo pero, por último Ohga se unió a la compañía como gerente general de Productos Profesionales y, al cabo de un año y medio, estuvo a cargo de todas las operaciones de grabadores de cinta para consumidores. En 1964, después de haber estado nada más que cinco años en la empresa y cuando tenía tan sólo treinta y cuatro de edad, se convirtió en miembro del directorio, algo que nunca se había oído antes en las compañías japonesas tradicionales, pero Sony seguía pensando que, como empresa, era cualquier cosa menos tradicional, a pesar de las críticas de Ohga. En su primer año, el ex músico hizo muchas cosas no tradicionales, tales como contratar casi cuarenta personas provenientes de otras compañías.

Cuando Sony era nueva y pequeña, podíamos robar gente de otras compañías y quedar impunes pero ahora, que somos tan grandes, no se considera que eso sea correcto, si bien seguimos explorando en la búsqueda de talentos. Además, tiende a socavar la lealtad del personal de la propia compañía, al menospreciar a la gente que está tratando de conseguir un ascenso. Cuando yo estaba iniciando Sony, encontré mucha gente entre mis condiscípulos de la facultad, que en una de las fuentes tradicionales; hasta llamé a gente con la que había ido a la escuela primaria, porque los conocía a ellos y a su familia. Pero hace

mucho que se me agotaron esos amigos personales y esos conocidos, y tuve que empezar a contratar gente de otra manera. En sus primeros tiempos con nosotros, Ohga recorría los opúsculos que publicaba cada institución académica, en la que aparecían los nuevos graduados, y señalaba los prometedores, para que los contratáramos.

III

Una vez que se cuenta con un plantel de gente preparada, inteligente y enérgica, el paso siguiente consiste en darles motivo para que desarrollen su capacidad creadora. Durante mucho tiempo, a los japoneses se les endilgó el mote de imitadores, antes que de creadores. Pero pienso que, lisa y llanamente, sería una tontería decir que lo que la industria japonesa logró en los cuarenta años pasados no fue sino creativo: los trabajos que se llevan a cabo en las biotecnologías, los materiales nuevos tales como cerámicas y fibras, la optoelectrónica y en otros campos hablan, todos, por sí mismos. Y, por cierto, nuestras contribuciones a la tecnología de la producción y el control de la calidad han sido creativas.

Todos aprendemos imitando, como los niños, como los estudiantes, como los novatos en el mundo de los negocios. Y, después, crecemos y aprendemos a combatir nuestras capacidades innatas con las reglas y principios que aprendimos. El doctor Makoto Kikuchi, nuestro director del Centro de Investigaciones, gusta señalar que la imitación es el primer paso en el proceso de aprendizaje de un niño y que el significado originario de la palabra japonesa *manabu* (aprender) es *manebu* (imitar).

Cuando el Japón se unió al mundo, después de más de dos siglos de aislamiento, los japoneses ignoraban mucho de lo que se había aprendido y desarrollado en el mundo exterior durante esos siglos. Guiados por el gobierno y el liderazgo ilustrado del emperador Meiji, el Japón buscó en todo el mundo esas "nuevas" ideas y tecnologías. En cierto sentido, eso se hizo como autodefensa porque, cuando los países occidentales exigieron que el Japón abriera las puertas, también le impusieron tratados no equitativos, pactos que no permitían que el Japón protegiera su economía ni sus industrias en pañales. Una fuerte base industrial, junto con una poderosa fuerza militar, parecían el único modo de sobrevivir como miembro de una sociedad internacional bastante codiciosa y depredadora.

Algunos piensan que la capacidad japonesa para crear la presente institución industrial del país es algo que se aprendió en las cuatro décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial, pero quienes lo dicen,

sencillamente no conocen la historia del Japón. Desde las profundidades del aislamiento agrario, el Japón comenzó su travesía industrial en el último tercio del siglo XIX y, alrededor de 1905 —nada más que una generación, más o menos— el poderío industrial y económico de la nación se había elevado a tal punto que el diminuto Japón, con una población de alrededor de treinta millones de almas, en la guerra pudo derrotar, tanto a China (1894-1895) como a la Rusia Imperial (1904-1905). Al comenzar la Primera Guerra Mundial en Europa, el Japón era la principal potencia militar industrial de Asia. Ésta es historia y sólo lo cito para señalar que el milagro económico del Japón desde 1945 debe verse en perspectiva. En una etapa temprana del proceso de desarrollo, el gobierno Meiji se dio cuenta de que podía idear planes económicos y establecer objetivos industriales para satisfacer esos planes, pero los líderes estatales muy pronto se dieron cuenta de que no podían dirigir las fábricas y producir bienes. Y, por eso, el Estado y la industria desarrollaron un sistema de cooperación y apoyo, para beneficio del país. Recientemente se están desmontando algunos aspectos del sistema.

Comparar los dos periodos —el Meiji y el de posguerra del Pacífico— sería inútil, pero hay que señalar un hecho llamativo, y es que desde el fin de la guerra todos los japoneses contribuyeron en la lucha para reconstruir la nación y su planta industrial para la paz, y, por primera vez en la historia, compartieron los frutos de su éxito, pues el nivel de vida japonés alcanzó los promedios más altos del mundo. Naturalmente, en estas cuatro últimas décadas, una vez más, el Japón se dedicó a la tecnología, para intentar alcanzar el progreso perdido y compramos tecnología, tanto para uso directo, como para perfeccionar.

De las compañías originadoras de Austria, los fabricantes japoneses de acero adquirieron la tecnología para el sistema básico de conversión por oxígeno pero, en menos de una década, las compañías niponas volvían a venderles una tecnología mejorada para la elaboración del acero, a esas mismas empresas europeas. Y vaya otro ejemplo: nosotros, en Sony, tomamos el transistor básico, lo volvimos a diseñar y a reconstruir para que sirviera a nuestros fines propios, algo que los creadores de este dispositivo no habían previsto; hicimos una clase de transistor completamente nueva; en los trabajos de desarrollo, nuestro investigador, Leo Esaki, demostró el efecto electrónico túnel, que llevó el desarrollo del diodo del túnel, por lo cual le concedieron el Premio Nobel diecisiete años más tarde, cuando Esaki trabajaba para IBM.

Cuando se anunció el premio, yo estaba en la comisión de la Feria Mundial IBM en una reunión que se celebraba en París. En el transcurso de nuestra reunión, un asistente dio la noticia al presidente de la Comisión IBM, Frank Carey, quien con orgullo dijo a los miembros de su comisión que esa era la primera vez que un científico de IBM obtenía un Nobel. Como es natural, Carey estaba radiante y todos prorrumpimos en un aplauso. Después, el doctor Emanuel Piori, el jefe de Investigaciones de IBM, se acercó al presidente del directorio y, con tranquilidad, explicó los antecedentes. Cuando Carey me llamó, lo único que dije fue:

—Estamos muy complacidos.

En realidad, se había quedado corto: el Nobel de Esaki era el primer Premio Nobel que ganara un científico japonés que trabajara en la industria: todos los demás laureados habían sido profesores universitarios y, desde un punto de vista relativo, Sony era una compañía muy joven dentro de la escena industrial japonesa.

El doctor Kikuchi, el director de nuestro centro de investigaciones, dice que, independientemente de cualquier discusión que se pudiera tener respecto de lo que él denominaba la "creatividad adaptativa", que los científicos y técnicos japoneses emplearon durante la fase de ponerse al día en el desarrollo del Japón y de la así llamada "creatividad independiente" que se practica hoy, no hay duda de que, ahora, el Japón es un miembro, con todas las de la ley, de la comunidad tecnológica mundial; hoy, el Japón, Estados Unidos y Europa occidental se tratan mutuamente en un pie de igualdad. Cuando se celebran en el Japón reuniones técnicas —tal como la que se llevó a cabo en Tokio en 1984, sobre la así llamada "tecnología de las computadoras de quinta generación"— los mejores investigadores de todo el mundo se reunieron para conocer los avances técnicos del Japón; en ese congreso de 1984, un orador del exterior tras otro señalaron cómo el proyecto nipón —levemente respaldado, en el aspecto financiero, por el Estado, y en el que participaron muchas compañías japonesas— había estimulado al gobierno de los países de los que provenían esos oradores, para invertir en proyectos de inteligencia artificial que, hasta que llegaron noticias de proyecto en el Japón, se habían desdeñado.

Tal como señalara el doctor Kikuchi, existen diferentes clases de capacidad creativa. Durante una reunión de europeos y de norteamericanos, que se efectuó en el Instituto Atlántico de París en diciembre de 1985, dije que el factor clave de la industria es la capacidad creativa, y que hay tres capacidades creativas: la capacidad creativa en la tecnología, en el planeamiento de productos y en la puesta de esos productos en el mercado. En el mundo de los negocios contar con cualquiera de estas capacidades, sin las demás, es contraproducente.

Para aclarar algunos mitos que todavía subsisten en relación con el tema de la capacidad creativa japonesa, tengo que hacer hincapié en que un aspecto único del progreso tecnológico nipón es su independencia respecto de la tecnología para la defensa: es un hecho bien conocido que mucha de la tecnología norteamericana y europea es un desprendimiento de las investigaciones que, con respaldo financiero del Estado, se llevan a cabo para la defensa. Por supuesto, eso fue beneficioso; pero en el Japón, donde no tenemos una industria a la que podamos llamar de Defensa, introdujimos cambios perpetuos en el mercado del consumidor, trayendo la innovación tecnológica al hogar, mediante tecnología de utilización comercial. Y, lo que resulta interesante, a contracorriente de Estados Unidos y Europa, ahora los organismos de Defensa, tanto de Estados Unidos como de Europa, buscan el conocimiento tecnológico japonés, que no es para fines militares. De hecho

entre el Japón y Estados Unidos se celebró un acuerdo sobre intercambio de tecnología, atinente a la degeneración de imágenes mediante el empleo de dispositivos de diseño japonés, con acoplamiento de cargas: estos dispositivos transforman la información analógica en digital, que puede producir imágenes mucho mejores, así como también más útiles y adaptables.

Asimismo, creo que vale la pena señalar que en el Japón, la mayor parte de las investigaciones avanzadas sobre ingeniería y ciencia las llevaban a cabo las universidades nacionales, no las privadas; esas universidades nacionales tienen tendencia a evitar las influencias del exterior y conservan celosamente su independencia, en especial con respecto a la comunidad empresarial privada. Ése es el motivo por el que la cooperación entre las industrias y las universidades sea más difícil aquí que en otras partes: en Estados Unidos, los intercambios de recursos humanos y de investigación son algo frecuente entre las universidades y el sector privado.

En el Japón, la carga principal de la investigación la soporta la industria privada lo que contradice la noción de que la cooperación empresarial y gubernamental nipona es la clave del éxito comercial de nuestro país: de hecho, en 1984, el 77.7% de las investigaciones de desarrollo que se llevaron a cabo en el Japón fue pasado por las empresas privadas, y sólo el 22%, por el Estado. Algunos de los que estamos en la actividad empresarial tenemos la sensación de que el Estado realmente no brinda ayuda, sino que a través de la excesiva intervención y de reglamentaciones obsoletas, está introduciendo obstáculos para los cambios y progresos innovadores.

La sumamente educada fuerza laboral japonesa sigue demostrando su valía en el campo de las empresas creativas: en la recuperación de los efectos de la guerra, el bajo costo de esa mano de obra con educación fue una ventaja para la creciente industria nipona que tenía un nivel tecnológico bajo. Ahora que la demanda industrial exige alta tecnología, el Japón tiene la fortuna de contar con una fuerza de trabajo con un nivel alto de educación, y adaptada al nuevo desafío y, aun cuando los costos de mano de obra son elevados, la inteligencia de esa fuerza de trabajo es uno de los factores que seguirá siendo una ventaja para la industria nipona.

En el Japón hay un descontento cada vez mayor con el sistema educativo actual, que obliga a que los estudiantes empleen mucho tiempo aprendiendo cómo aprobar exámenes, con el objeto de ingresar a buenos colegios. Ese sistema no les deja tiempo suficiente para la experimentación y para los pensamientos originales. El sistema nos sirvió bien hasta ahora, pero se están explorando otras maneras para conseguir que sea más eficiente y que esté más a tono con los nuevos tiempos que nos toca vivir. A nuestros empleados siempre les hemos exigido que tengan pensamientos originales, y obtuvimos muchos. Desde el punto de vista de la administración empresarial es muy importante saber cómo desencadenar la creatividad innata de la gente. Mi concepto es

que todo el mundo tiene capacidad para la creación, pero que muy pocas personas saben cómo emplearla.

Si solución para el problema de la liberación de la capacidad creadora consiste en establecer siempre un objetivo. El mejor empleo de eso es el proyecto Apolo, en Estados Unidos: cuando la Unión Soviética lanzó el primer satélite artificial del mundo, el Sputnik, y, después envió al espacio el primer ser humano, fue una sacudida para Estados Unidos. Muchas naciones, que siempre habían contemplado al país del Norte como el gran innovador y creador de tantas cosas buenas, apenas podía creer que otro país cualquiera pudiera haber tenido la capacidad de ser el primero en el espacio. Norteamérica inició un programa para retomar el ritmo, pero cuando el presidente Kennedy estableció un objetivo muy claro —llegar a la luna en un plazo de diez años— todo cambió. El objetivo era un desafío neto: significaba que se precisaría un enorme salto hacia adelante. Nadie sabía cómo darlo; todo eran teorías. Los estudios tenían que comenzar de inmediato: ¿cuánta potencia se necesitaría? ¿Qué clase de navegación sería precisa? ¿Qué clase de computadora tendrían que desarrollar? Y, después estaba la necesidad de materiales nuevos: se inventaron las fibras del carbono; hasta cosas tan sencillas, pero útiles como el Velcro,[1] provinieron de ese programa. Se inventó el sistema de navegación inercial, un concepto totalmente nuevo, y que se usa en la actualidad en nuestras líneas aéreas.

Con el propósito de alcanzar un objetivo, mucha gente se volvió creativa. Los directivos de empresas tenían que determinar metas y tratar de alcanzarlas, alentando a los trabajadores para que se superaran. De hecho, el programa de Nada de Defectos de la NASA ejerció gran influencia sobre los programas de control de calidad en el Japón. Tuvimos un encontronazo con las pautas norteamericanas de alta calidad, durante la guerra de Corea (1950-1953), cuando la adquisición de material militar para las Naciones Unidas en el Japón dio un enorme impulso a la industria nipona, e introdujo pautas militares que exigían una calidad superior a la requerida para los productos civiles comunes y corrientes. Los japoneses nos tomamos a pecho las pautas militares y los programas de Nada de Defectos.

Lo irónico es que el "santo patrono" del control de calidad japonés es un norteamericano llamado W. Edwards Deming que, en su propio país, era virtualmente desconocido, hasta que sus ideas sobre control de calidad empezaron a ejercer un impacto enorme sobre las compañías japonesas. Los norteamericanos despertaron ante el mensaje de ese profeta, pero no lo tomaron tan en serio como los japoneses. En verdad, obtener un premio Deming de calidad es una de las distinciones más altas que puede alcanzar una empresa del Japón. En Sony siempre fuimos fanáticos de la calidad: puesto en términos sencillos, cuanto mayor es la calidad originaria de un producto, menor cantidad de pro-

[1]Tipo de tela sintética, de mucha aplicación para la elaboración de "monstruos" en las películas de ficción científicas. *N. del T.*

blemas de servicios que hay que enfrentar. Estábamos satisfechos y orgullosos y nos tomó por sorpresa el enterarnos de que a bordo de la estación Apolo I llevaron un grabador Sony de *cassette* y lo usaron para hacer que la Tierra escuchara música. Si bien la NASA había gastado una ingente cantidad de dinero para desarrollar la seguridad de que todo objeto que se utilizara en el programa —hasta cosas tan nimias como portaminas— funcionara con eficiencia en condiciones de gravedad nula, el grabador que los astronautas emplearon fue un modelo normal, tal como había salido de fábrica, sometido a prueba y considerado aceptable, sin necesidad de llamarnos. No lo supimos de antemano y, después de que me enteré, reprendí en broma a nuestros ingenieros, diciéndoles que era evidente que se habían excedido en el diseño del grabador de cinta:

—No tiene que funcionar en condiciones de gravedad nula —dije— tan sólo tiene que funcionar en cualquier parte de la Tierra.

Cuando a un ingeniero o un científico les dan un objetivo claro luchará por alcanzarlo pero, sin tener un objetivo —si una compañía o una organización empresarial tan sólo le da mucho dinero y le dice que "intente algo"— no se puede esperar tanto éxito.

Ése es el problema con los institutos estatales japoneses de investigación: el Estado cree que si se tiene un laboratorio grande que contenga la última palabra en equipo, y se le provee de una buena cantidad de fondos, eso llevará en forma automática a la capacidad creadora. No es así como funciona. Cuando yo era estudiante, una de las principales compañías de productos eléctricos del Japón construyó un laboratorio nuevo en un encantador *campus* arbolado, sito en el centro del Japón. Estaba bellamente diseñado y provisto con el equipo más reciente, y los científicos contaban con suntuosas estaciones de trabajo que eran la envidia de sus padres. La compañía pensaba que si les daba dinero obtendrían resultados: muy poco surgió de ese laboratorio, salvo que muchos de los investigadores emplearon el tiempo para hacer estudios relacionados con la obtención de títulos académicos avanzados a expensas de la compañía. La empresa produjo muchos doctores, pero ningún producto de qué hablar. El Estado también siguió la misma trayectoria, obteniendo casi los mismos resultados. En la industria debemos tener la preparación teórica y llevar a cabo las investigaciones puras que preceden el desarrollo de cosas nuevas, pero aprendí que sólo si tenemos un objetivo claro podemos concentrar nuestros esfuerzos.

Con esto no quiero decir que hay que negar el valor de la investigación pura o básica: en verdad, en este mismo momento estamos intensamente dedicados a ella y creo que, en el futuro, la industria japonesa deberá esforzarse más en este campo, porque esa clase de investigaciones es esencial para la creación de la tecnología nueva. Ahora, las inversiones del Japón en investigación básica están aumentando a un ritmo más rápido que las que se hacen para investigación y desarrollo generales, pero el Japón no debe ser complaciente: un informe que en 1985 produjo la Agencia Japonesa para ciencia y tecnología dijo que la

dedicación del país a las investigaciones fundamentales "no puede decirse que sea adecuado". Y señaló que, aun cuando las inversiones en investigación y desarrollo que hace el Japón son mayores que las de los tres principales países europeos, la relación de expendio para la investigación básica es inferior y parece estar disminuyendo en forma gradual en las universidades e instituciones estatales, lo que significa que la carga se está transfiriendo cada vez más a nuestra industria.

Cuando iniciamos nuestra compañía, y aun antes de que hiciéramos el inventario de nuestras capacidades, de la cantidad de personal con que contábamos y de cuáles eran el talento y la pericia que tenían dichas personas, Ibuka dijo:

—Fabriquemos un grabador de cinta.

Esto ocurrió incluso antes de que supiéramos de qué estaba hecha la cinta o, cómo se le revestía... o, aún más, qué aspecto tenía. Emprendimos la actividad para fabricar productos especiales, innovadores, no para gratificarnos con la ciencia pura; pero, a medida que fuimos creciendo, tuvimos que penetrar cada vez más en ese último campo, para fabricar nuestros productos y sus componentes para diseñar nuestros propios artículos exclusivos, como transistores, semiconductores, circuitos integrados y dispositivos con acoplamientos de cargas. En forma gradual, los límites que separan las diferentes clases de investigación tienden a superponerse. Nunca recurrimos al Estado para que nos dé ayuda. Nuestra reacción —peculiarmente japonesa quizá— cuando nos enteramos de algún nuevo descubrimiento o nos tropezamos con un fenómeno es, invariablemente: "¿Cómo puedo usar esto? ¿Qué puedo hacer con esto? ¿Cómo se le puede emplear para que dé un producto útil?"

Cuando a la grabación magnetofónica la utilizaron en Estados Unidos las principales estaciones teledifusoras, pensamos que el público debía contar con las mismas facultades en el hogar. Las máquinas grandes de televisión que empleaban las teleemisoras eran engorrosas y muy caras. Empezamos a trabajar con miras a nuestro objetivo, de llevar esta máquina al hogar. A medida que diseñábamos cada modelo nuevo, cada vez nos parecía más increíble que pudiéramos hacerlo tan pequeño y tan bien y, sin embargo, no era lo suficientemente pequeño para Ibuka. Pero nadie sabía con exactitud hacia dónde nos encaminábamos, hasta que mi amigo arrojó ese libro de bolsillo sobre la mesa del salón de conferencias y dijo que éste era el blanco: un cassette del tamaño del libro, para grabación magnetovideofónica, que pudiera contener una hora, por lo menos, de programa en color. Eso centró los esfuerzos: no era cuestión de hacer un *cassette* pequeño nada más... había que diseñar todo un nuevo concepto de grabación y de lectura de la cinta.

Nuestro brillante investigador, Nobutoshi Kihara, se presentó con el sistema que eliminó los espacios en blanco existentes entre las bandas de material grabado en la cinta magnetovideofónica común. Esas bandas vacías (denominadas bandas de seguridad) se colocaban allí

para evitar la interferencia o desbordamiento, cuando cada banda de material del programa se graba y se reproduce. Pero esto significaba que la mitad de la cinta quedaba sin usar, excepto para permitir la separación entre las bandas de programas. Kihara pensó: "por qué no grabar en los espacios vacíos, con lo que se incrementa en gran medida la capacidad, y se evita la interferencia mediante el empleo de dos cabezales lectograbadores, a los que se coloca de modo tal que formen entre un ángulo aproximado a los noventa grados, para que cada cabezal no pueda leer, ni interferir con la pista grabada que tiene a su lado." Se tuvo que diseñar un nuevo tambor revólver de cabezales y se desarrolló un mecanismo diferente pero, después de muchos meses de ensayo, el grupo de Kihara produjo un sistema que funcionaba de maravilla y habíamos fabricado un sistema de grabación videomagnetofónica para uso doméstico totalmente nuevo, con la mejor imagen que aún hoy se puede obtener.

Con justicia estábamos orgullosos del Betamax. En japonés, la palabra que se pronuncia "beta" se refiere a una pincelada, en pintura o en caligrafía, que es rica y plena, sin saltos ni puntos en blanco: Kihara la utilizó para referirse al empleo de toda la cinta, sin dejar espacio para las bandas de seguridad. El sonido *beta,* tanto se asemejaba a la letra griega beta y sus connotaciones científicas, que acuñamos la marca registrada, Betamax, a partir de ese sonido.

La dirección de una compañía industrial tiene que brindar constantemente objetivos a sus ingenieros: ése puede ser el trabajo más importante que deba hacer cuando trata con ellos. Si el objetivo está equivocado, los recursos financieros que se destinaron a la investigación y al desarrollo se malgastaron, por lo que es imprescindible que la dirección esté en lo correcto. Y, para mi manera de ser, eso significa que la gente que dirige una empresa tendría que conocer su negocio muy bien: si el contador hubiera estado a cargo de nuestra pequeña compañía en 1946, la empresa sería una pequeña empresa que fabricara partes para los gigantes. De manera análoga alguien que sólo es un científico no siempre es la mejor persona para estar a cargo del timón.

El finado Peter Goldmark fue un hombre notablemente creador, un ingeniero brillante: inventó el disco de larga duración y, finalmente, se convirtió en director de CBS Laboratories. Tuvo la idea de un tipo de grabación magnetovideofónica que empleaba película fotográfica en blanco y negro e impresión mediante un haz electrónico. Hizo la demostración de su idea al directorio de la CBS, que se entusiasmó con ella. Por supuesto, nadie de los que estaban en el directorio, incluyendo al presidente Bill Paley, tenía formación técnica: todos eran neófitos en cuanto a las técnicas de ingeniería y, por eso, no tenían manera de juzgar la invención. Goldmark tenía buenos antecedentes en cuanto a invenciones y también era un muy capaz vendedor de sus ideas y, quizá, nadie hizo las preguntas correctas. De todos modos, el directorio decidió invertir mucho dinero en el sistema de Goldmark, quien vino a mí para tratar de venderme la idea, con la esperanza de reclutarnos para

el uso del mismo sistema, pero ya estábamos profundamente inmersos en la videograbación mediante el empleo del sistema magnético que era mucho más sencillo.

—Peter, somos expertos en la grabación de imágenes —le dije—. Estuvimos trabajando en la grabación videomagnética durante largo tiempo y funciona perfectamente. No creemos que ése sea el camino a seguir.

Quedó decepcionado, pero le dije que yo pensaba que un método fotoquímico directamente era muy complicado; demasiadas cosas podían salir mal. CBS siguió adelante con el sistema (lo denominaron EVR) en el que gastaron mucho dinero, antes de que finalmente lo abandonara. Si bien el EVR contaba con capacidad creativa no era factible como empresa comercial.

Para dar otro empleo: la RCA entró en el negocio de los videodiscos con un sistema mecánico de capacitancia pero, al final, tuvo que eliminar muchos millones de sus activos, porque el sistema fue un fiasco. Ya sea que fuera malo el diseño, la tecnología, la forma de venderlo o la promoción, la falla la tuvo la gerencia: los gerentes que no tienen la capacidad de juzgar, desde un punto de vista técnico, si un producto es factible o no lo es, se encuentran en tremenda desventaja. Siempre tuve la impresión de que la idea de que los gerentes profesionales pueden pasar de una industria a otra es peligrosa; aun estando en el ramo y conociéndolo eso no garantiza que se exploten todas las oportunidades posibles y que no se cometan errores pero, por lo menos, las probabilidades están a favor de la empresa.

Texas Instruments demostró tener buena visión de futuro, al fabricar un transistor con frecuencia radial, al mismo tiempo que nosotros luchábamos con él. (También había obtenido la licencia para la tecnología, de Western Electric). TI se convirtió en el principal proveedor de transistores para IBM y para otras compañías industriales, así como para muchas que intervenían en los contratos para la elaboración de productos de defensa para Estados Unidos. Más tarde, TI inventó el circuito integrado, un gran progreso en el campo de la tecnología de los semiconductores. La empresa también dio apoyo a la compañía Regency, que puso en el mercado la primera radio de transistores, pocos meses antes que la nuestra. Y, sin embargo, TI no dio los pasos necesarios para desarrollar y aprovechar el Ingente mercado que podían haber tenido entre los consumidores. Tal como dije antes, la radio Regency estuvo en el mercado nada más que por un breve tiempo. Si se hubieran quedado, los habríamos hecho sudar para ganarse el dinero, pero nunca hubo pelea porque, aparentemente, TI no vio futuro en las radios pequeñas... pero nosotros sí lo vimos.

Es posible tener una buena idea, una buena invención pero, así y todo, perder la oportunidad, por lo que el planeamiento de productos —que significa decidir cómo utilizar la tecnología en un producto dado— exige capacidad creadora. Y, una vez que se cuenta con un producto bueno, es importante emplear esa capacidad para ponerlo en el mer-

cado. Solamente con estas tres clases de capacidad creadora —tecnología, planeamiento del producto y puesta en el mercado— puede el público recibir los beneficios de una nueva tecnología. Sin una organización empresarial que pueda trabajar unida —en ocasiones, durante un periodo muy largo— es difícil ver que los nuevos proyectos lleguen a fructificar.

Se ha dicho que la capacidad creadora del empresario ya no existe más en el Japón, porque la nación tiene tantas compañías gigantescas. Pero el capital para la iniciación de empresas de riesgo conjunto está ahora más asegurable que nunca y por eso, veremos los resultados provenientes de nuevas compañías pequeñas e innovadoras. Pero el modo en que la manejamos; incluso dentro de nuestra gran compañía promovemos el desarrollo del espíritu de empresa: tenemos un sistema de grupos en el que cada uno, como los de televisión, reproducción visual, reproducción magnética, audio, tiene su propia gerencia con total responsabilidad en su campo. De este modo, cuando ese jefe o su personal aparecen con una idea o una nueva invención, o un nuevo medio o proceso tecnológico, ese jefe tiene autoridad para presentar esa creación a los niveles gerenciales superiores. Si en esos niveles —que tienen la capacidad de entender la tecnología— se ven posibilidades favorables damos la autorización para seguir adelante. Si no lo hacemos, a veces hay otras opciones además del simple abandono del producto.

Hace poco, un joven investigador de Sony vino con un sistema de representación visual por plasma que, un día, se podría adaptar a las computadoras e incluso a los monitores planos de televisión. Pero la idea parecía para un futuro lejano, demasiado lejano como para que, en esos momentos, invirtiéramos mucho tiempo y dinero: suministramos algo de capital al investigador, él consiguió algo más y se lanzó solo, con su propia empresa. Éramos reacios a dejar ir un empleado con tanto talento, pero pensamos que, puesto que era tan intenso su deseo de trabajar en forma independiente, podría aplicar mejor su talento en un ambiente más flexible.

Cuando una idea avanza a través del sistema Sony, la persona que originalmente presentó la idea sigue teniendo la responsabilidad de venderla a los equipos técnicos, de diseño, de producción y de puesta en mercado, y de ocuparse de que la idea se desarrolle hasta alcanzar su conclusión lógica, ya sea que se trate de un proceso interno o de un producto que recorre todas las etapas hasta salir al mercado. De este modo, el espíritu de familia sigue prevaleciendo, y el grupo, o quienes están dentro de él, pueden sentir que no sólo son parte del equipo sino, también, empresarios que contribuyen de modo redituable y creador al bienestar de todos los que componemos la familia.

ESTILOS NORTEAMERICANOS Y JAPONESES

La diferencia

I

Una vez me quejé a un amigo norteamericano de que hoy en día, se estaba volviendo difícil hallar algo realmente fabricado en Estados Unidos, y mi amigo repuso:

—¡Por qué no tomas algunos de nuestros abogados: un producto genuinamente *"Made in U.S.A."!*

Ambos nos reímos del chiste, pero no es gracioso en realidad.

En mi mente, el abogado se convirtió en uno de los símbolos principales, tanto de la diferencia entre los estilos norteamericano y japonés de hacer negocios y administrar empresas, como de una debilidad del sistema norteamericano. Acerca del tema de los abogados hablé, con total franqueza, en discursos que pronuncié en muchos sitios de Estados Unidos, entre los que se cuenta la facultad de Administración Gubernamental John F. Kennedy, de la universidad de Harvard.

Los norteamericanos saben que en casi todas las relaciones entre las compañías individuales, y entre las compañías y el Estado y sus organismos —como la Comisión de Títulos, Valores e Intercambio de Divisas, y la Comisión de Comercio Honesto— constantemente surgen problemas jurídicos. Los norteamericanos parecen tomarlo con calma y sin agitarse, pero yo no puedo. Esos problemas jurídicos ejercen un impacto serio sobre la manera en que se conducen los negocios y, lo que es peor, sobre la manera en que los hombres de negocios ven su papel en Norteamérica: los hombres de negocios norteamericanos parecen pensar que es natural estar siempre mirando por sobre el hombro, para ver quién les viene por detrás con una demanda; siempre se tienen que estar protegiendo de los ataques desde la retaguardia, en vez de avanzar y mirar profundamente en el futuro. La intrusión de los abogados y de la mentalidad jurídica en tantas facetas de los negocios norteamericanos contrasta con el estilo y la filosofía japoneses de administración empresarial pero, como los negocios japoneses se han vuelto más internacionales, los nipones tuvimos que adquirir más conciencia de la profesión jurídica. Espero que, en este sentido, no sigamos el camino de los norteamericanos; prefiero el sistema japonés, si bien

aprendí mucho del norteamericano. No creo que cuanto hagamos en el Japón sea bueno, porque no lo es, pero creo que una mejor comprensión de la diferencia puede aclarar algunos errores de concepto.

Conocí al decano Graham Allison, de la facultad Kennedy de Administración Gubernamental, perteneciente a la Universidad de Harvard, en el Congreso Shimoda, una reunión periódica, que se realiza en el Japón, de intelectuales, hombres de negocios y otras personalidades, norteamericanos y japoneses. El nombre de estas reuniones proviene de la ciudad que fuera el asentamiento del primer consulado de Norteamérica en el Japón. Los congresos son una gran oportunidad para la comunicación, el análisis efectuado por ambas partes, para expresar sus opiniones, con miras a aumentar la comprensión y, simplemente para llegar a conocer gente. En mis conversaciones con el decano Allison debo de haberme expresado con mucha animación sobre el tema de los abogados, porque Allison me invitó a dar una charla en la facultad y, en su carta de invitación, me asignó un título provocativo: "El Papel de los Abogados en el Impedimento de los Esfuerzos Empresariales en Estados Unidos."

Cuando empecé a investigar sobre mi tópico descubrí que otros hombres de negocios habían estado preocupados por los problemas que los abogados producen a las empresas y a la sociedad norteamericana en general. Mi amigo John Opel, de IBM, hace unos años escribió un artículo titulado *Nuestra litigiosa sociedad,* por lo que supe que no estaba solo en mi posición de que los abogados y los pleitos se convirtieron en obstáculos serios para los negocios y, a veces, en algo peor: un amigo norteamericano me dijo una vez que, en algunos casos, los abogados entran en escena cuando hay un accidente de tránsito y a veces, se llevan el 65% del dinero del seguro o del laudo del tribunal, con lo que deja a la víctima con el 35% restante. Desde nuestro punto de vista ésa es una situación asombrosa.

En Estados Unidos hay más de quinientos mil abogados y entiendo que, todos los años, más de treinta y nueve mil aprueban los exámenes del Colegio de Abogados, por lo que el número de estos profesionales sigue creciendo. En Estados Unidos mucha gente saca títulos en Derecho, aun cuando no pretenden ponerlo en práctica; en el Japón tenemos diecisiete mil abogados aproximadamente y la cantidad solamente aumenta en alrededor de trescientos por año. El examen del Colegio es tan difícil que menos del tres por ciento de los que se presentan lo aprueba y, los que sí lo hacen, van al Instituto Nacional de Preparación Jurídica, donde optan por seguir una de tres ramas del Derecho: Servicio Público, en calidad de fiscal, y como juez o la práctica privada.

Por lo común, a los trescientos graduados anuales del Instituto se les divide, de modo casi igual entre fiscales, jueces y abogados de práctica privada. Naturalmente, hay miles de jóvenes que estudian Derecho y que después ingresan a compañías privadas, donde efectúan su trabajo con el equipo jurídico de la empresa, de modo muy parecido a lo que hacen los abogados norteamericanos, pero no ejercen en los tribu-

nales. A veces, otros que reciben preparación en Derecho actúan como árbitros. En Japón no tenemos estudios jurídicos enormes como en Estados Unidos, donde la puerta de entrada está cubierta por docenas de nombres de abogados . . . y, a veces lo está también la fachada. Asimismo, cuando alguien presenta demanda en un tribunal civil, se le exige que pague honorarios —que casi no se le rembolsan— por presentación de demanda; estos honorarios se basan sobre la cantidad por la que se efectúa el pleito; si la persona pierde el caso, también tiene que hacerse cargo de las costas tribunalicias; ésta es una de las razones por las que, en nuestros primeros tiempos, vacilábamos en presentarnos ante el tribunal, en el caso de Tokyo contra Balcom Trading, por el caso de infracción a la patente del grabador de cinta; no nos podíamos permitir perder el caso, se arrastraba durante un tiempo prolongado, con lo que se incrementaban las costas de tribunal.

Aun cuando en el Japón no estamos ocupados produciendo abogados, nuestros tribunales siguen estando afectados con casos que tardan años en resolverse; lo que se debe, en parte, a la reducida cantidad de esos profesionales. Este estado de cosas también tiende a desalentar los litigios incidentales, porque la gente sabe que, cuando entra al tribunal, puede pasar un tiempo muy largo antes de que se llegue a un arreglo. En consecuencia, a la mayoría de las disputas comunes que surgen entre la gente e, inclusive muchas que se plantean entre compañías, se les arregla mediante arbitraje. Pero atiborrada como está la agenda de los tribunales del Japón, para nada es como la situación norteamericana en la que, según los cálculos de Opel, en el año 2010 habrá cerca de un millón de casos en apelación.

Si bien Estados Unidos estuvo ocupado generando abogados, nosotros lo estuvimos más produciendo ingenieros: tenemos el doble de graduados en Ingeniería, lo que significa —si se tiene en cuenta el tamaño relativo de nuestros países (Estados Unidos tiene casi el doble de la población del Japón)— el cuádruplo de la relación de ingenieros. Tan sólo en el campo de la electrónica, todos los años concedemos el título a alrededor de veinticuatro mil ingenieros, contra los diecisiete mil, aproximadamente, de Estados Unidos.

Con esta situación en mente, volé a Boston para dar mi discurso un día de junio de 1981, y conduje hasta la Ciudad Universitaria de Harvard, donde el decano Allison se encontró conmigo. Cuando observé a mi público en el Salón Faneuil, pensé para mis adentros: "aquí probablemente hay muchos abogados y esto es Norteamérica, por lo que mejor empiezo repudiando lo que dije antes." Empecé:

—Primero, deseo dejar muy en claro que lo que estoy a punto de decir son mis observaciones personales y no una opinión que tenga significado jurídico alguno: no necesito problemas jurídicos.

El público era cualquier cosa menos hostil y lanzó una risita ahogada ante mi observación de apertura. Pero no pude evitar decir lo que estaba en mi corazón y en mi mente: hablé sobre mi primera experiencia con los procedimientos jurídicos norteamericanos, al establecer nuestra

compañía, y sobre cuánto había aprendido. Si bien en los primeros tiempos de nuestra empresa para ser japonés sabía bastante sobre Derecho, ese conocimiento se centraba, en gran medida, en las patentes y cosas directamente relacionadas con nuestros productos; nada sabíamos sobre contratos, sobre la contabilidad consolidada o sobre otros asuntos complicados, como la realización de trámites ante los organismos estatales norteamericanos, que una persona no puede hacer por sí misma, sino que debe conseguirse un abogado que los haga por ella.

Dije que, hoy, en nuestra compañía tenemos muchos abogados y que mantenemos relación con muchos estudios jurídicos de Norteamérica y de otros sitios que nos brindan un asesoramiento valioso.

—Pero si escuchamos demasiado a los abogados —dije— no podemos llevar a cabo ningún negocio. El papel del abogado es muy importante para el hombre de negocios pero, también, pienso que representa un peligro. Aun si los abogados piensan en todos los riesgos posibles, puede ocurrir algo impredecible.

Hablé sobre mi amigo norteamericano que tenía tanto miedo de caerse y lastimarse en la bañera, que la hizo recubrir con goma . . . y después, una noche, se cayó en la alcoba y se rompió la pierna.

Cuando entré en calor, destaqué que "si ustedes tienen tantos abogados, ellos tienen que encontrar trabajo al que, en ocasiones, deben inventar. Sé que hay muchos abogados sentados aquí, pero pienso que lo que dije es un hecho. A veces, las demandas sin sentido son generadas por los abogados; en este país, todo el mundo demanda a todo el mundo". Los casos accidentales, que se consideran mal en el Japón, son comunes en Estados Unidos, y sé de casos —que se están ventilando en tribunales norteamericanos y que entrañan grandes sumas de dinero— que, según creo, fueron creadas por un abogado quien luego los vendió, como casos accidentales a una compañía norteamericana.

En mi opinión, lo peor es que nadie parece confiar en nadie en el clima legalista que se creó en Estados Unidos. Con frecuencia les digo a mis ayudantes "nunca confíen en nadie", pero lo que quiero decir es que nunca deben confiar en alguien más para hacer el trabajo del modo exacto que uno mismo espera que se haga. Por eso, no se le debe cargar el fardo a alguna otra persona para que satisfaga nuestros deseos. En el Japón, por costumbre confiamos los unos en los otros, lo que constituye la explicación de por qué el Estado y la industria se las arreglaron para llevarse tan bien desde la guerra, aun cuando riñen a menudo.

En Estados Unidos, los hombres de negocios no confían en sus colegas: si se confía en el colega de hoy, puede ser un competidor de mañana porque, con frecuencia la gente pasa de una compañía a otra. En esta situación es casi inevitable que se pierdan la confianza y la fe mutuas en toda la línea: la gerencia no confía en sus empleados y los empleados no confían en la gerencia; el Estado no confía en las organizaciones empresariales ni en la industria, y la industria no confía en el Estado; en ocasiones, en el hogar, el marido no confía en su esposa y la esposa no confía en su marido . . . si bien esa no es, estrictamente,

una característica norteamericana. Pareciera ser que, en Norteamérica, prácticamente la única persona en la que uno puede confiar es en el abogado. Las conversaciones y la correspondencia entre el abogado y el cliente están protegidas por la ley; todo lo demás se puede revelar en el tribunal, así que ¿cómo se puede confiar en alguien más?

Tuve mis dificultades con el sistema jurídico norteamericano y, por eso, me siento calificado para hablar sobre él. En Estados Unidos fundamos nuestra compañía con el nombre de Sony America, una compañía norteamericana y hemos sido buenos ciudadanos empresarios de ese país; de inmediato tuvimos que aprender sobre el gobierno de Estados Unidos y sus procedimientos jurídicos, y tuve la fortuna de contar con un abogado como Edward Rosiny para hacer las presentaciones. No me fue fácil entender por qué algunas cosas eran necesarias, pero aprendí a cumplir con las interminables exigencias jurídicas. Sin embargo, creo que en Norteamérica existe algo así como el hostigamiento jurídico, y aquí va un buen ejemplo.

En 1968, la Asociación de Industrias de Electrónica formuló una demanda ante el departamento del Tesoro, en la que afirmaba que los fabricantes japoneses de televisores en Estados Unidos estaban vendiendo sus equipos a un precio menor que en el Japón: en síntesis, que estaban inundando el mercado norteamericano y ocasionando perjuicios a los fabricantes locales. Se investigó a Sony y se descubrió que no estaba vendiendo a precios artificialmente más bajos, pero la investigaron porque sospechaban de todas las compañías japonesas. Durante muchos años siguieron sometiendo a Sony a una investigación increíblemente tediosa, ineficaz y derrochadora de tiempo. Por último, en 1975, nos libraron de esa investigación sobre precios artificialmente bajos de televisores, para la que nunca hubo motivo, pero, por razones técnicas, se necesitaron otros ocho años para aclarar el caso.

Mientras proseguía esa investigación, en 1970, a los fabricantes japoneses de televisión, entre los que figuran Sony, se les reputó parte demandada, en una acción privada antimonopolio presentada por un fabricante norteamericano de televisores, National Union Electric Company (NUE), que empleaba la marca registrada Emerson. En esa demanda también nos acusaron de vender a precios artificialmente bajos para inundar el mercado. Hicieron falta diez años de intenso trabajo por parte de algunos de los mejores miembros de mi equipo jurídico y otros abogados, antes de que el Tribunal Federal de Distrito de Filadelfia pronunciara un fallo en nuestro favor, en el que decía, en particular, que la bien conocida posición de Sony como el vendedor de mayor precio en el mercado norteamericano lo convertía en un "candidato ilógico" para formar parte de una organización de ventas a bajo precio y, aun así, se precisaron otros dos años y medio para hacer que el Tribunal de Apelación confirmara el fallo.

Pensé que eso sería el final de todo, pero estaba equivocado: una coalición, formada por fabricantes norteamericanos de televisores en color y los sindicatos presentaron un recurso ante la Comisión de Co-

mercio Internacional, en el que solicitaban una reparación por daños y perjuicios, debido al aumento de las exportaciones de televisores japoneses en color. El presidente Jimmy Carter no estuvo conforme con el incremento del veinte por ciento que se recomendara para los derechos de aduana sino que negoció un acuerdo ordenado de comercialización con el gobierno japonés, por el que se restringían los envíos durante tres años. A mi compañía la alcanzó el acuerdo aun cuando nuestras ventas en Estados Unidos no daban señal de la clase de incremento que pudiese ocasionar perjuicios a los fabricantes locales. Bueno, como si eso no fuera bastante, también llegaron dos peticiones relativas a derechos de aduana, que pretendían que a nuestros productos les aplicásemos tasas aduaneras más elevadas. Y, aun cuando en esos casos el departamento del Tesoro llegó a la conclusión de que los productos electrónicos de fabricación japonesa no recibían subsidios del Estado, ¡Zenith demandó al estado norteamericano por ese fallo!: recusaron la decisión y dijeron que el rembolso que se hacía del impuesto sobre artículos japoneses de comercio, aplicable a los bienes exportados, era un subsidio. Tres años más tarde, la Suprema Corte de Justicia norteamericana desestimó el caso Zenith. Me veo obligado a decir que todo eso —y hay más que no mencionaré— indica el uso que las empresas norteamericanas hacen de la ley como elemento hostigador y para bloquear de hecho las importaciones japonesas. Estas compañías gastaron millones de dólares en las contiendas jurídicas, pero no llegaron a conseguir más capacidad de competencia contra los fabricantes nipones. El resultado fue mucha amargura y una batalla perdida. Los únicos que se beneficiaron fueron los abogados, no los consumidores, ni las empresas norteamericanas ni las japonesas. Y, por eso, si utilicé la expresión "obstaculizando los esfuerzos empresariales" en mi discurso, como sugirió el decano Allison, creo que fue apropiada.

Una de las cosas que más me molesta entre los problemas que los abogados pueden originar es la que ilustra el caso de la National Union Electric, que mencioné anteriormente. Mientras ese caso avanzaba penosamente, caí en la cuenta de que a todo el mundo le estaba costando mucho dinero, y pensé que sería sensato presentar alguna clase de acuerdo que pusiera fin a estos gastos. La casa matriz de NUE era Electrolux y fui a ver al presidente de su directorio, Hans Werthen, para sugerirle que conversáramos con el fin de arreglar la cuestión. Pero Werthen me dijo que no tenía control sobre el caso y que necesitaba la aprobación de sus abogados. No me parece mal el solicitar y adoptar el consejo de un abogado, pero ¿por qué darles tanto control? En ese caso, ¡Werthen hasta tenía la preocupación de que si llegaba a un acuerdo con la Sony, su propio abogado podría demandarlo!

En 1978, Werthen hizo una declaración judicial a nuestro asesor jurídico y relató la reunión que sostuvimos, diciendo:

—Le tuve que decir (a Morita), que por más que yo opinaba lo mismo que él, esa demanda estaba absolutamente fuera de mi control. Le dije que tengo un contrato, tenemos un contrato, con nuestro equipo

jurídico, por el que se encargan de la demanda a cambio de una especie de compensación que depende del resultado... Eso significa que no les puedo empezar a dar órdenes a mis abogados, diciéndoles que dejen de lado eso o que inicien aquello: ellos se tienen que hacer cargo de la demanda. Le dije a Morita que difícilmente podría estar en posición de dar órdenes en ese caso...

No hay pruebas de que, con objeto de conseguir honorarios más cuantiosos, el abogado de Werthen controlara ese caso, pero tengo grandes sospechas de que así fue, porque Werthen me dijo que su abogado hacía la presentación de Electrolux sobre la base de honorarios condicionados y, en ese caso, la cantidad posible —en virtud de la legislación antigua, que permitía obtener compensación por la triplicación de daños, si se les podía probar— era de trescientos sesenta millones de dólares. Cualquiera que fuese la verdad de ese incidente en especial, la combinación del sistema de daños triplicados y de las demandas privadas —que se permiten por la ley sobre Ingresos Brutos de 1916, para los casos en los que se sospecha el uso de prácticas de competencia desleal—, más los honorarios condicionados, parece brindar aliciente, a los clientes y a sus abogados, para presentar acciones privadas antimonopolio, con objeto de repartirse entre ellos los honorarios por daños y perjuicios. La idea tiene que haber surgido de los abogados y ésa es la razón por la que digo que son los abogados los que crean problemas.

Creo que puede haber algo de justificación en los casos de condicionamientos de honorarios: a veces permite que la gente que no podría pagar a un abogado, presente una legítima demanda; y sé que en Estados Unidos es legal, y que realmente no es ilegal en el Japón. Pero no creo que los casos de honorarios condicionados se deban aplicar a las empresas industriales grandes.

Muchos norteamericanos parecen estar orgullosos de la relación que, en calidad de adversarios, mantienen el Estado y los negocios, como si los propósitos que animan a los dos fueran antagónicos por naturaleza. En el Japón no lo vemos de esa manera: para decirlo con total franqueza, nos guste o nos disguste, el Estado es socio de nuestra empresa, sin poseer una sola acción de Sony, ni correr riesgo alguno; y, del mismo modo, el estado norteamericano también es socio de la empresa norteamericana. El estado japonés se lleva más del cincuenta por ciento de nuestros beneficios y eso lo convierte, en cierto sentido, en socio mayoritario. Así que, desde el punto de vista de nuestro estado, quiere un socio que trabaje duro y obtenga ganancias. Al hacer eso, la empresa puede conservar a la gente empleada, lo que permite que la compañía y sus empleados paguen impuestos, en vez de depender de la beneficencia pública. Esto se hace con la visión puesta en el largo plazo. De modo que, si bien a menudo tenemos nuestros desacuerdos con el Estado y su burocracia —que realmente es la que rige al Estado— y, si bien a menudo critico programas o planes de acción estatales, sé que, básicamente, la relación es para suministrar apoyo.

En mi opinión, el sistema norteamericano de administración empresarial también depende mucho de los de afuera para tomar decisiones relativas a los negocios y eso se debe a la inseguridad que, en las empresas de Estados Unidos, tienen los miembros con capacidad para tomar decisiones comerciales, en comparación con la mayoría de los directivos principales de las compañías japonesas. La exigencia jurídica de la declaración trimestral de desempeño pone en vidriera el rendimiento del gerente y, con demasiada frecuencia, la evaluación de un directivo se hace con esa falta de visión. Como es obvio, después del Gran Colapso de 1929, las razones para la reglamentación, o para la presentación pública de informes, o para ambas cosas, fueron evidentes para todos, y el objetivo de proteger a los accionistas era meritorio. Pero la SEC y la FTC se convirtieron en algo parecido a agentes de policía. Y, quizá, eso se justifique en Estados Unidos, donde tuvieron tantos casos de personal directivo detenido por delitos económicos.

En el Japón, quien ocupa un puesto directivo de confianza y lo deshonra, realmente cae en la ignominia y, debido a nuestra sociedad, que es un círculo cerrado, a esa persona le sería imposible seguir perjudicando a otra compañía, como algunos hicieron en Estados Unidos, e incluso en Europa. Con frecuencia, si en algún sector de la compañía hay una falla, un acto ilícito, o abuso de confianza con los consumidores, es el presidente el que renuncia, para aceptar la responsabilidad por el fracaso de la compañía en hacer lo correcto. Es raro que a un directivo así se le haga personalmente responsable.

Por ejemplo: en 1985, el presidente de la Japan Air Lines renunció después de que un JAL 747 se estrellara, matando quinientas veinte personas en el peor desastre de la historia, producido por un avión. Varios años antes, ese presidente personalmente había visitado a los sobrevivientes y a la familia de los muertos de un accidente que había sido menos desastroso. El principal responsable de un famoso negocio de Tokio —persona conocida por su modo de ser autocrático y extravagante— produjo revuelo cuando la reputación comercial de su muy buena y antigua compañía se vio lesionada por el escándalo de haber vendido unas imitaciones de antigüedades persas, haciéndolas pasar por legítimas. Cuando ese hombre se negó a renunciar, para asumir la responsabilidad de lo ocurrido, su directorio desafió una tradición impuesta desde hacía mucho tiempo y, de hecho, los miembros del directorio votaron para echar al presidente. Como en el Japón la conducción de una empresa es por largo plazo y se hace en forma colectiva, la falta de cualesquiera de los directivos principales no modificará las metas que la compañía se propuso alcanzar a la larga, ni el modo en que se relaciona con empleados y proveedores. En el caso del ejemplo, el escándalo fue tan humillante para esa empresa, que el directorio opinó que era necesario repudiar, no sólo al presidente sino, también, a los cambios de estilo que ese presidente había introducido en la tarea de manejar la compañía. No obstante, es muy raro que un directorio japonés tenga que despedir a un ejecutivo de la plana mayor.

Pero las diferencias entre las compañías norteamericanas y las japonesas trascienden lo cultural. Si a un directivo japonés le preguntan "¿cuál es la responsabilidad más importante que usted tiene?", invariablemente responderá que mantener los empleos y mejorar el nivel de vida de los trabajadores está en el primer lugar de la lista, o muy cerca. Con objeto de lograr eso, la compañía tiene que obtener ganancias. Obtener ganancias nunca estará en el primer lugar de la lista. La mayoría de los directivos norteamericanos que conozco le dan máxima prioridad a los dividendos que se dan a los inversionistas, o a los réditos de ese año; tienen esa responsabilidad porque se la dieron los inversionistas y, para permanecer en su puesto, esos directivos tienen que seguir manteniendo felices a aquéllos. El directorio representa a los inversionistas y, si el gerente no logra para éstos los dividendos que creen necesitar, lo despiden. Por ese motivo, el gerente tiene derecho a utilizar la fábrica y la maquinaria de la compañía, y también a los trabajadores, como herramientas para alcanzar ese objetivo. Esto puede ser perjudicial.

Hace unos años, cuando visitaba una planta norteamericana de televisores, en el Medio Oeste de ese país, le comenté al gerente que pensaba que realmente necesitaba comprar equipo más moderno, con el objeto de mejorar la capacidad de producción de su compañía; ese hombre me dejó atónito cuando me dijo que su remuneración dependía del rendimiento financiero de la compañía y que no iba a hacer algo como inversiones de largo plazo, que le pudiera reducir la remuneración, tan sólo para beneficiar al próximo gerente, que vendría dentro de un año, más o menos. En nuestras relaciones en empresas de participación, también observé que en el Japón tomamos nuestra depreciación con prontitud, según un porcentaje constante, y seguimos adelante con la empresa, en tanto que nuestros socios norteamericanos siempre parecen querer absorber su depreciación en un periodo largo y a valor constante.

Después de la guerra, tanto las reformas de la legislación laboral como la destrucción de lás compañías importantes controladas por unas pocas familias fueron factores que contribuyeron en gran medida a la reconstrucción del Japón. También logramos un sistema de gremios en el que la familia societaria se convertía en la unidad de trabajo, en vez de serlo la clase impersonal de gremios, extendida por toda la industria, que finalmente se desarrolló en Estados Unidos. Naturalmente, los sindicatos japoneses de compañía pertenecen a las sociedades de gremios que establecen los objetivos de los sindicatos miembros. Pero tenemos paz laboral en el Japón, lo que se debe de modo principal, a que el sector directivo no emplea la mano de obra como herramienta y trata de estar consciente de las preocupaciones del estrato laboral. Por supuesto, algunas compañías son mejores que otras en el cumplimiento de esas metas.

No hace mucho, en París, alguien me dijo, con bastante inocencia, que el Japón es un país capitalista: le dije que así parecería ser pero, en realidad, que más exacto sería decir que el Japón tiene un sistema

socialista e igualitario de economía libre. Cuando se modificaron las leyes después de la guerra, a muchos norteamericanos —así como japoneses— les pareció que la oscilación hacia la izquierda podría ser peligrosa: las leyes laborales que hacían virtualmente imposible despedir personal parecían una intromisión terrible en los tradicionales poderes discrecionales del empresariado y, en especial, de los empresarios más antiguos; pero se vieron forzados a aceptar esas leyes, y las aplicaron de modo que fueran ventajosas para todos. Los gerentes japoneses pensaron que si toda la gente podía adoptar una actitud de sentirse en familia —y después de todo, los japoneses tienden a sentir de ese modo, en forma casi instintiva, respecto de su "japonismo"— quizá sería más fácil sacar al Japón del agujero en el que se hallaba. Ese fue el espíritu que produjo lo que un norteamericano llamó, por primera vez, "Japón, S.A."

En general, en Estados Unidos la actitud del empresariado hacia la fuerza laboral e, incluso, hacia los directivos del nivel inferior, es muy jerárquica, mucho más que lo que es en el Japón, país oriental en el que los occidentales siempre esperan ver tales jerarquías. Cuando visité la planta de armado de televisores que Motorola tenía en Illinois, una de las primeras cosas que observé fue que las oficinas tenían aire acondicionado pero que el taller era sofocante, a la gente le goteaba el sudor y ventiladores grandes y ruidosos despedían aire caliente. Evidentemente, los obreros estaban incómodos y pensé: "¿cómo se puede obtener un trabajo de calidad, de gente que opera en estas condiciones? ¿Y qué clase de lealtad se puede esperar que tengan para con los jefes que están en sus frescas oficinas?"

En el Japón, la gente a menudo solía decir que el taller en el que se elaboraban los productos siempre era más confortable que el hogar de los obreros: eso cambió pues los obreros japoneses obtuvieron más poder adquisitivo y los acondicionadores de aire se volvieron más frecuentes en los hogares. Hacia mediados de 1984, más de la mitad de las casas y departamentos del Japón tenían aire acondicionado. Pero antes que eso, a fines de la década de 1950, poníamos aire acondicionado en nuestras fábricas antes que en las oficinas.

Los detalles agradables no preocupan mayormente al empresariado del Japón; la pugna por obtener una oficina con alfombra, un bidón con agua y un óleo original en la pared, no son cosa común. No hace mucho, una compañía norteamericana, fabricante de equipo sumamente complejo para gráficos computadorizados, constituyó una sociedad de participación con una empresa del Japón, y el socio nipón le dijo a su colega extranjero:

—Nos gustaría que usted diseñe el salón de exposiciones, pero le pedimos por favor que nos deje a nosotros diseñar el espacio para oficinas del piso superior.

Parecía suficientemente razonable. El salón quedó bellamente amueblado, con luz suave y sillas cómodas para visitantes y clientes; se hizo destacar el equipo mediante técnicas modernas de exhibición, y se

realizaron demostraciones audiovisuales y elegantes folletos a cuatro colores, relativos a la compañía y su equipo. En el piso de arriba, a todo el personal administrativo se le ubicó en una sola habitación grande, sin tabiques tan sólo una hilera de escritorios con teléfonos, gabinetes de archivos y otros muebles necesarios, dispuestos según una disposición sencilla muy espartana. El socio norteamericano arqueó las cejas y su colega japonés le explicó:

—Si los clientes japoneses entran a la oficina de una compañía nueva y pujante y ven un alfombrado mullido, oficinas privadas y demasiado confort les entra la sospecha de que esa compañía no es seria, de que le está dedicando demasiado de su solicitud y de sus recursos a la comodidad de la gerencia y, quizá, no demasiado al producto o a los clientes potenciales. Si tenemos éxito, al cabo de un año podríamos poner tabiques bajos; después de dos o tres, al directivo principal le podríamos dar una oficina cerrada. Pero, por ahora, todos tenemos que recordar que estamos luchando juntos para hacer de esta compañía un éxito.

Exactamente lo que yo siento: queremos que todos tengan las mejores instalaciones en que trabajar, pero no tengo las oficinas privadas exquisitas e impresionantes; o, quizá, debería decir que no le damos prioridad a esas cosas. En Sony tenemos oficinas confortables en todas partes y algunos edificios nuevos e impresionantes, pero nuestra casa matriz de Tokio, no es más que el edificio transformado de una fábrica; lo volvimos confortable y funcional, pero todavía me molesta un poco que los visitantes deban trepar dos cortos tramos de escalera para llegar al escritorio de recepción. Por lo general, en la industria japonesa la inversión se destina a las cosas que tienen relación directa con el producto y, con frecuencia, el edificio que aloja una fábrica seguirá pareciéndose mucho a un depósito. Pero en el interior tendrá todo lo esencial. Al tratar con empresas extranjeras, con demasiada frecuencia hallé que cosas superfluas como la estructura física y la decoración de las oficinas, ocupan mucho más tiempo y atención que el dinero que valen. Es obvio que, en algunas actividades comerciales, es importante montar un espectáculo para los clientes, pero la gente que está en el negocio de los equipos electrónicos rara vez necesita hacer eso: nos agrada brindar consideración a la atmósfera que se respire dentro de nuestras plantas, de modo de suministrar un ambiente confortable, sencillo y placentero de trabajo, del que creemos que ejerce un efecto directo sobre la calidad de los productos.

Cuando comenzamos la compañía, la vestimenta era escasa y cara en el mercado negro. La gente venía a trabajar con ropas de inusual diversidad: los soldados que regresaban del frente usaban trozos del uniforme o trajes pasados de moda, que se habían conservado durante muchos años. Si una persona había tenio la suerte suficiente como para poseer un buen traje, no lo quería traer a la oficina, donde el traje estaría expuesto al riesgo de agujerarse con ácido o mancharse. Algunos de nuestros empleados sencillamente no tenían dinero para invertir

en una chaquetilla de trabajo. Así que, con el dinero de la empresa, compramos chaquetillas para que todos las usaran en la oficina, las que muy pronto se convirtieron en el símbolo de nuestra familia empresarial. Cuando la compañía prosperó pudimos habernos desecho de las chaquetillas —solíamos tener una de verano y una de invierno— porque todos estábamos mejor pagados y podíamos permitirnos comprarnos una propia, pero a todo el mundo parecía gustarle la idea y, por eso, sencillamente continuamos proveyéndolas. Al principio, los directivos teníamos una etiqueta con nuestro nombre; la etiqueta tenía un color diferente del de los demás pero, al final, adoptamos la misma clase que usaba el resto del personal. Hoy, estas chaquetillas y etiquetas se usan en todas partes, aun cuando las distinciones de clase hacen que la gente al principio vacile en usarlas. A muchos nos gustan nuestras chaquetillas azules y yo sigo usando la mía ocasionalmente.

Pero, a comienzos de la década de 1970, cuando se restauraron las relaciones diplomáticas con la República Popular de China y los contactos aumentaron y se aceleró la cobertura noticiosa, los periódicos a menudo traían fotos de grandes grupos de chinos en sus chaquetillas Mao, todos con la misma apariencia, y algunos miembros de Sony empezaron a bromear, diciendo que cuando un grupo de nosotros se juntara en una reunión tendríamos la misma apariencia que la gente que se veía en las fotos de China.

Quise un cambio. Y, así, en el trigesimoquinto aniversario de Sony, pedí a los departamentos de Diseño pertenecientes a varias tiendas de Tokio, que compitieran por el contrato para diseñar y proveer a toda la compañía con las nuevas chaquetillas. Presentaron algunos diseños muy buenos, pensé, y alguna de nuestra gente usó las chaquetillas para ver cómo funcionaban en el trabajo. No había una que fuese claramente la favorita. Por último, llevé el problema a mi amigo, el diseñador de modas Issey Miyake: vino a la compañía y observó cómo trabajaba la gente; fue a las plantas, los laboratorios y las oficinas, para fijarse en la clase de movimientos que tiene que hacer el personal y, alrededor de un año más tarde, Miyake vino con una chaquetilla gris sencilla y de inteligente diseño, con un cordoncillo rojo y mangas que se puedan quitar, lo que convierte la chaqueta en una especie de chaleco que se puede usar todo el año. Eso puso punto final a las quejas: supuse correctamente, que aun si la gente no estuviera muy complacida con las chaquetillas, no tendrían muchos motivos para quejarse, ya que usarían algo creado por uno de los mejores diseñadores mundiales de moda. Y para que nadie pudiera dudarlo, me preocupé por insistir en que Miyake le pusiera su rótulo a cada prenda. Hoy, una de esas chaquetillas de un empleado de Sony es algo tan bueno como una tarjeta de crédito en los establecimientos comerciales que hay cerca de nuestras instalaciones: usar esa chaquetilla hace que la persona se sienta parte de nuestro esfuerzo de equipo, y con frecuencia, los comerciantes del vecindario le dan crédito a alguien que lo solicita, tan sólo con la garantía que representan la chaquetilla y la tarjeta de identificación de la persona.

II

Las actitudes de los japoneses respecto del trabajo parecen ser críticamente diferentes de las que asumen los norteamericanos: los japoneses tienen tendencia a estar mucho mejor adaptados a la noción de que el trabajo, cualquier clase de trabajo, es honorable. Nadie miraría con menosprecio a un hombre que se jubila a los cincuenta o sesenta años y después, para seguir ganando dinero, toma un trabajo de naturaleza inferior al que dejó. Debo decir que, por lo común, los directivos de los niveles máximos no tienen una edad obligatoria para jubilarse y pueden continuar, aun siendo septuagenarios y hasta octogenarios.

En Sony, la jubilación obligatoria de la presidencia la tenemos a los sesenta y cinco pero, para utilizar la experiencia y los conocimientos que tienen, conservamos a los directivos anteriores que se jubilaron en calidad de consultores; les brindamos un sitio en la oficina y personal, de modo que puedan trabajar separados de los asuntos cotidianos de la compañía, en el Salón Ibuka, edificio situado a cinco minutos de distancia del edificio de la administración central. De cuando en cuando, les pedimos consejo y asisten a las conferencias y a otros acontecimientos, en calidad de representantes de Sony. Muchas de las personas que se jubilan de puestos gerenciales encuentran sitio como directivos de compañías más pequeñas o de sucursales de Sony, en las que sus aptitudes y experiencias administradoras se necesitan y aprecian.

En general, los trabajadores están dispuestos a aprender nuevos oficios. El Japón nunca planeó un sistema como el norteamericano en el que a una persona se le entrena para hacer una cosa y después rehusar aceptar un trabajo en el que haga una cosa distinta... y hasta recibe el apoyo de fondos del Estado, mientras busca un trabajo que satisface sus gustos personales. Debido a la especial situación del Japón, nuestra gente no tiene ese lujo; y últimamente, nuestra tasa de desempleo no llegó al tres por ciento.

Un estilo antiguo de administración empresarial, que todavía ponen en práctica muchas compañías de Estados Unidos y algunas del Japón, se basa en la idea de que la empresa que tiene éxito es la que puede

elaborar con más eficacia, y con el menor costo, el producto convencional. En este sistema, la eficacia se convierte en un dios. En última instancia, eso significa que la maquinaria lo es todo, y la fábrica ideal es perfectamente automatizada, una en la que quizá no haya intervención humana. Esa clase de organización es deshumanizada.

Pero, en las últimas décadas, la tecnología se aceleró hasta alcanzar un ritmo sin parangón y eso trajo nuevos conocimientos, nuevas informaciones y diferentes tecnologías. Hoy en día, la gerencia tiene que poder crear un nuevo negocio que esté a la vanguardia de sus competidores, antes que buscar una mayor eficacia en la fabricación de productos convencionales. En la actualidad, en Estados Unidos y en Europa se brinda protección a los trabajos antiguos y de bajo nivel, en tanto que se descuidan las nuevas tecnologías.

Y lo que es más importante: un empleado de hoy ya no es un esclavo de la máquina, alguien de quien se espera que repita operaciones mecánicas sencillas, como Charlie Chaplin en la película *Tiempos Modernos;* ya no es un animal de carga, que trabaja según la regla de la zanahoria y el palo, y que vende su trabajo. Después de todo, del trabajo manual se puede hacer cargo la máquina o la computadora; la industria moderna tiene que hacer intenso empleo de la inteligencia, y así ocurre con el empleado. Ni las máquinas ni los animales pueden llevar a cabo tareas en las que se debe recurrir a la inteligencia, a fines de la década de 1960, cuando los circuitos integrados se tenían que armar a mano, los diestros dedos de las mujeres asiáticas se hallaban en gran demanda en las compañías norteamericanas. A medida que el diseño de esos dispositivos se volvió cada vez más complicado, junto con esa complicación llegó una maquinaria más refinada, como el ajustador láser, que precisaban, no ya de dedos ágiles, sino de mentes ágiles e inteligencia. Y así, esta elevación de la condición de los trabajadores es algo que debe importar a cada país, y la idea de conservar trabajos anticuados en la era moderna no tiene sentido: eso significa educar a los nuevos empleados y reeducar a los más antiguos, para que se puedan enfrentar a los nuevos desafíos.

Eso no es todo. En Sony, en ocasiones hacemos que los científicos participen durante un tiempo en las ventas, porque no queremos que nuestros investigadores vivan en torres de marfil. Siempre creí que debían saber que nos encontramos en un negocio en el que se libra una gran competencia y que debían de contar con algo de experiencia en las líneas donde se libran las batallas comerciales. Parte del programa de entrenamiento para los graduados que, frescos de la universidad, ingresan contratados a Sony, comprende un programa en el que personas, sin conocimientos técnicos, se someten a un mes de adiestramiento en una fábrica, y personas que sí tienen esos conocimientos, trabajan como vendedores en un local Sony o en un gran depósito donde venden nuestros productos.

En el mundo actual, a las prácticas laborales japonesas a menudo se les tacha de anticuadas, y algunos dicen que la antigua ética del

trabajo se está erosionando en el Japón, al igual que en otros lugares, pero no creo que eso sea inevitable. Del modo en que lo veo, el deseo de trabajar y de desempeñarse bien no es algo antinatural que se deba imponer a la gente. Pienso que todo el mundo experimenta una sensación de satisfacción cuando lleva a cabo un trabajo que represente un desafío, cuando el trabajo de esa gente y el papel que cumplen en la compañía se reconocen. Los ejecutivos de otros países parecen no tomarlo en cuenta: en Norteamérica, por ejemplo, se acondicionó a la gente para un sistema en el que la persona vende su trabajo por un precio. En un sentido, eso es positivo, porque la gente no se puede dormir en sus laureles: saben que tienen que trabajar para ganarse el dinero o se les despide. (También creo que el modo en que los norteamericanos hacen que sus hijos trabajen para ganarse su mesada es una excelente idea; en el Japón tan sólo damos el dinero, sin exigir nada de nuestros hijos.) En el Japón sí corremos el riesgo de fomentar la seguridad laboral de la gente y, después, tenemos que seguir dándoles alicientes. Así y todo, creo que pensar que el dinero es el único modo de compensar a una persona por su trabajo, es un gran error.

La gente necesita dinero, pero también quiere estar feliz en su trabajo, y orgullosa de él. Por eso, si a un hombre más joven le damos mucha responsabilidad, ese hombre, aun cuando no tenga cargo jerárquico, creerá que tiene un buen futuro y estará feliz de trabajar con intensidad. En Estados Unidos, jerarquía, trabajo e incentivos monetarios son todo uno: ése es el motivo por el que tienen un salario importante. Pero, en el Japón, lo habitual es que demos aumentos de sueldo todos los años, a medida que los empleados adquieran más edad y más experiencia en la compañía: si a una persona le damos un salario anormalmente elevado, no podemos seguir dándole aumentos anuales en forma indefinida; en un momento dado, el salario de ese empleado tendrá que nivelarse y, en ese momento, es factible que la persona se sienta desalentada. Así que nos guste darles a todos el mismo tipo de incremento salarial. Creo que esto conserva a la gente bien motivada. Ésta puede ser una característica típicamente japonesa, pero no pienso que sea así.

Tengo la creencia de que la gente trabaja para obtener satisfacción de ello. Sé que las publicidades y los cortos comerciales de Estados Unidos parecen sostener que el ocio es la meta más gratificante de la vida, pero todavía no es así en el Japón. Realmente creo que existen conceptos como los de patriotismo con la compañía y satisfacción con el empleo ... y que son tan importantes como el dinero. Huelga decir que esos conceptos deben acompañarse con buenos sueldos, pero eso también significa, naturalmente, que la compañía no debe desperdiciar dinero en enormes sobresueldos para los directivos ni en otras frivolidades, sino que debe compartir su destino con el de los trabajadores. En una curva de expectativas, los operarios japoneses parecen sentirse mejor consigo mismos, si reciben aumentos a medida que envejecen. Hemos inventado otras maneras.

Cuando inauguramos nuestro laboratorio de investigaciones tuvimos que salir y encontrar investigadores y, debido a que esta gente tenía más educación y, por supuesto, tenía más edad, que nuestros nuevos empleados normales, decidimos que debían tener salarios más altos, equivalentes a los niveles de Estados Unidos. Uno de los planes que se sugirieron consistía en poner a los investigadores con un contrato de corto plazo —digamos, tres años—, después de lo cual decidiríamos si se renovaba o no. Pero, antes de que tomáramos una decisión al respecto de ese nuevo plan de salarios, le pregunté a los nuevos empleados si preferirían el sistema más común, de sueldo bajo para empezar, pero con aumentos anuales, o el contrato de tres años con un salario mucho mayor.

Ni siquiera uno solo solicitó el salario de nivel norteamericano: todos optaron por la seguridad en el largo plazo. Ésa es la razón por la que a los norteamericanos con los que me encuentro les digo que la gente no trabaja solamente por el dinero. Pero, cuando digo esto, frecuentemente me responden:

—Sí, ya lo veo pero, ¿cuánto le paga a quienes realmente trabajan con intensidad?

Ahora bien, ése es un argumento interesante: cuando un trabajador sabe que todos los años recibirá aumento puede sentirse tan seguro que piensa que no hay necesidad de trabajar duro. A los trabajadores se les debe motivar, para que deseen hacer un buen trabajo. Después de todo, los japoneses somos seres humanos, con mucho en común con la gente de otros lugares. Nuestro sistema de evaluación es complejo y está diseñado para encontrar personas realmente capaces, darles trabajos que constituyan un desafío y permitir que esa gente se supere. No es la remuneración que les damos lo que hace la diferencia: es el desafío y el reconocimiento que obtienen en el trabajo.

Mi hijo mayor, Hideo, puede no ser el mejor ejemplo de trabajador japonés, pero tiene un punto de vista interesante y, según creo, típico, sobre el trabajo en el Japón. Mi hijo estudió en Gran Bretaña y en Estados Unidos, y toda su vida quiso trabajar en Sony. A instancias de Norio Ohga, fue a trabajar como encargado de Artistas y Repertorios de la compañía de discos CBS-Sony; tanto Ohga como yo pensábamos que hacer que Hideo ingresara directamente a la casa matriz de Sony era un error, debido a las conexiones familiares y a las connotaciones de nepotismo.

Así que mi hijo se estaba probando a sí mismo en CBS-Sony; trabajó con artistas locales y extranjeros y adquirió fama y éxito en la industria grabadora del Japón. Trabajó con mucha intensidad, desde alrededor del mediodía hasta las tres o cuatro de la mañana, llevando a cabo su actividad normal de oficina durante el día y, después, tratando con los músicos una vez que terminaban de trabajar. Hideo no bebe y, por eso, le fue difícil sentarse en las discotecas y bares de Tokio con esas estrellas del *rock*, bebiendo Coca-Cola mientras los músicos se aflojaban con whisky, en las primerísimas horas de la madrugada.

Pero era importante que lo hiciera y, aunque pudo haberse pasado largo tiempo durmiendo en sus laureles, en su trigésimo cumpleaños evaluó su propia posición y tomó una decisión.

Cito las palabras de Hideo:

—En el negocio de las grabaciones hay mucha gente, que ya pasaron de treinta años y empezaron a ser cuarentones, que van a la oficina en zapatillas deportivas, bolsas blancas, pantalones de dril y camisetas. Miré a esos tipos y me dije: "no quiero ser así cuando tenga cuarenta o cuarenta y cinco años." Este negocio es excelente y tuve éxito, por lo que no tengo motivos para abandonarlo. Si conservo este trabajo, pensé, podría terminar siendo un funcionario importante de CBS-Sony, pero no quería verme a los cincuenta años entrando a la oficina a la una de la tarde, con zapatillas y bolsa blancos, diciendo: "buenos días." Sentí que, después de siete años en el negocio de los discos, tenía que probarme a mí mismo que podía trabajar de nueve a cinco, como la gente común.

A Hideo se le asignó a la división Contabilidad de Sony —todo un cambio, podría pensar el lector, respecto del lado artístico del negocio de las grabaciones— y algunos se pudieron haber preguntado si mi hijo podría lograrlo o no, pero creo que pudo. Su actitud es muy japonesa, a pesar de su educación internacional:

—Básicamente, todo empleo es igual: hay que postularse, uno puede ser una gran persona que trabaja en Artistas y Repertorios para una grabadora, o un vendedor que trabaja en la calle o un tenedor de libros.

Se recibe un sueldo y se trabaja ciento por ciento para hacer la tarea que se tiene a la mano. Como encargado de Artistas y Repertorios estaba interesado, excitado y feliz pero, por supuesto, en tanto y en cuanto se está satisfecho con el trabajo y se usa la energía que uno tiene, se es feliz. También estaba muy excitado por la división Contabilidad: hallaba algo nuevo todos los días, lidiando con todo un manojo de facturas y con las nóminas de pago, el estado de cuenta, la declaración de ganancias y pérdidas, y trabajando con todos esos números. Empecé a obtener una imagen más amplia de la compañía, de su posición financiera, y de lo que está ocurriendo día a día y de la dirección hacia la que apunta la empresa. Descubrí que esa excitación y hacer música en el estudio son la misma cosa.

A fines de la década de 1960, se filtró un memorándum interno sobre el Japón, perteneciente a la Comisión Europea, y se produjo un gran revuelo, porque esa nota se refería a los japoneses llamándolos "trabajomaniacos" que viven en "conejeras". No hay duda de que la capacidad inadecuada de alojamiento es un problema importante en el Japón y nadie puede negar que es probable que los japoneses sean la gente que trabaja más intensamente en todo el mundo. En el Japón tenemos muchos feriados, pero tan sólo la misma cantidad, casi, que Estados Unidos. No damos vacaciones largas de verano, ni siquiera a nuestros niños de la escuela primaria.

En Sony fuimos una de las primeras compañías japonesas que cerró la fábrica una semana durante el verano, de modo que todos pudieran salir al mismo tiempo. Y hace mucho que instituimos la semana de cuarenta horas repartidas en cinco días. La ley de Normas Laborales del Japón todavía estipula una semana laboral máxima de cuarenta y ocho horas, si bien pronto cambiará y la semana promedio de trabajo fabril es, ahora, de cuarenta y tres horas. Pero aun con hasta veinte días de vacaciones pagadas por año, los trabajadores japoneses se las arreglan para obtener menos días libres y pasar más en el trabajo, que los trabajadores de Estados Unidos y Europa.

Fue recién en 1983 que los Bancos y las instituciones financieras empezaron a experimentar con la semana de cinco días, cerrando un sábado por mes al final, toda la nación se volcará a la semana de cinco días. Y aun así, los datos de la Organización Internacional del Trabajo demuestran que los japoneses trabajan semanas más largas y tienen menos controversias laborales que los trabajadores de Estados Unidos, Francia o Alemania occidental. Lo que creo que esto demuestra es que el trabajador japonés parece estar satisfecho con uns istema que no se planeó solamente para recompensar a la gente con un salario elevado y tiempo libre.

En Sony aprendimos que el problema que se presente con un empleado que esté acostumbrado a trabajar nada más que por dinero, es que a menudo se olvida que también esperan que trabaje para la entidad grupal, y que esa actitud egocentrista de trabajar para sí mismo y su familia, con la exclusión de los objetivos de sus compañeros y de la compañía, no es sana. Es responsabilidad de la gerencia la de seguir haciendo que cada empleado se esfuerce para hacer que su trabajo sea importante y satisfactorio y para que trabaje dentro de la familia. Para lograr eso, en Sony a menudo reorganizamos el trabajo, de modo que vaya acorde con los talentos y aptitudes de los operarios.

A veces me referí a las compañías norteamericanas diciendo que eran estructuras como paredes de ladrillo, mientras que los japoneses se parecían más a muros de piedra: con eso quiero decir que, en una empresa norteamericana, todos los planes de la compañía están trazados de antemano y ya está decidido el marco de acción para cada trabajo. Entonces, tal como demuestra un vistazo que se eche a la sección de avisos clasificados de cualquier diario norteamericano, la compañía emprende la búsqueda de la persona que vaya acorde con cada trabajo. Cuando se somete a examen a un postulante, si excede o no alcanza las pautas exigidas, por lo general se le rechaza. Así, esa estructura es como una pared construida con ladrillos: la forma de cada empleado tiene que encajar a la perfección, o directamente no encajar.

En el Japón, a los nuevos empleados se les contrata y después tenemos que aprender cómo hacer uso de ellos. Son un grupo sumamente educado, pero irregular. El gerente echa un buen vistazo a esas piedras en bruto y, combinándolas en la mejor forma posible, tiene que construir un muro, exactamente del mismo modo que un maestro albañil construye

una pared de piedra. A veces, las piedras son redondas, a veces cuadradas, largas, grandes o pequeñas pero, de alguna manera, la administración de la empresa debe resolver cómo ponerlas juntas. La gente también madura y los gerentes japoneses también deben pensar en que la forma de estas rocas varía con el paso del tiempo. A medida que se modifica la empresa se vuelve necesario reencajar las rocas en sitios diferentes. No quiero llevar demasiado lejos esta analogía, pero es un hecho que la adaptabilidad de los trabajadores y de los niveles gerenciales se convirtió en marca de excelencia de la empresa japonesa.

Cuando las compañías niponas que están en decadencia, o industrias en el ocaso, modifican su línea de actividades o le hacen agregados, a los trabajadores les ofrecen un nuevo entrenamiento y, en la mayoría de los casos, aceptan de muy buen grado esa reducción. En ocasiones, esto exige que la familia se mude al nuevo trabajo y, una vez más, las familias japonesas están dispuestas a hacerlo, en general.

III

¿Quién es el dueño de una compañía, de todos modos?, ¿son los gerentes, los accionistas o los trabajadores? La pregunta no es tan sencilla como suena: en el Japón, sentimos que a la compañía le conciernen por igual los trabajadores y los accionistas. Entiendo muy bien la importancia de los accionistas; tenemos muchos y más del cuarenta por ciento no es japonés. El deber de la administración empresarial es usar los fondos de modo efectivo y hacerles producir un beneficio por su inversión, que sea mayor que el que se pudo haber obtenido si la empresa hubiera empleado esos fondos de alguna otra manera. Pero no siempre eso significa dividendos: también podría significar crecimiento en el valor del capital accionario que poseen que, en el Japón, se considera más importante que los dividendos, ya que las tasas impositivas que se aplican sobre el desarrollo son menores que las que van sobre los dividendos, a la larga va a brindar más rédito a los accionistas y, por cierto, más que muchas empresas de Estados Unidos y Europa, que pagan dividendos falsos a partir de ganancias ficticias.

A veces, las luchas entre compañías —en especial, en los intentos de apoderarse de otras empresas— pueden llevar a que se libren batallas extrañas, que drenan la vitalidad de las organizaciones empresariales. En el Japón todavía no ocurre eso, aunque a comienzos de 1986 había un caso importante pendiente, pero terminó a mediados de año y muchos hombres de negocios piensan que esa táctica, frecuente en Norteamérica, un día puede prender aquí.

La controversia que, en este aspecto sostengo con el sistema norteamericano, se puede ilustrar con el caso de una compañía de riesgo colectivo, que se fundó en el Japón, hace más de quince años, con nada más de cuatro millones de dólares. La compañía se volvió fenomenalmente redituable en muy poco tiempo y empezó a rendir generosos dividendos, sin por ello dejar de quedarse con muchas ganancias: en verdad, en 1985, la compañía había construido dos nuevas plantas, íntegramente a partir de las ganancias que conservaba, sin recurrir a préstamos, y en el Banco todavía quedaban más de cien millones de dólares

en excedentes de explotación. Entonces, a la casa matriz del socio norteamericano la comenzó a atacar una corporación y, para defenderse, la compañía tuvo que comprar sus propias acciones a precio muy alto. Para comprar las acciones necesitaban dinero, y recordaron la compañía de riesgo conjunto que estaba en el Japón y sus ganancias. Al socio del Japón le dijeron que querían una inmediata declaración de dividendos, y retiraron más de las tres cuartas partes de los excedentes de explotación, para poder luchar contra el intento de copamiento. El socio japonés no quería sacrificar las ganancias, pero la presión fue tan intensa que no pudo resistir.

En el Japón creemos que una de las cosas más importantes de una compañía es el estado de ánimo de los trabajadores: si pierden el entusiasmo por la compañía, puede ser fatal para la empresa. Los empleados consideran que la pérdida de las ganancias conservadas es una amenaza para la estabilidad laboral. Opinamos que una empresa que vende su activo no tiene futuro. Para algunos occidentales resulta difícil comprender la idea que tenemos en el Japón, de que la compañía no sólo pertenece a los accionistas y a los gerentes; los accionistas pueden sacar el dinero en cualquier momento que se les ocurra. En Norteamérica, los gerentes pueden irse cuando termina su contrato, y los trabajadores pueden cambiar de empresas. Pero creo que, en la mayoría de los casos, los trabajadores quieren estabilidad en su empleo, inclusive en Estados Unidos y en Europa. Los trabajadores son las personas que tienen menos capacidad para defenderse y aun así, son indispensables, tanto para la gerencia como para los accionistas.

En las décadas de 1960 y 1970, cuando el Japón adquirió una perspectiva más liberal e internacional, surgió un espíritu de defensa: algunos hombres de negocios de la vieja guardia lisa y llanamente se oponían a permitir el ingreso de compañías extranjeras y querían que cada vez se alzaran más barreras. No estaba de acuerdo y traté de alentar la liberación y el ingreso de productos extranjeros al país; fundé la Sony Trading Company y empecé a importar productos extranjeros, toda clase de cosas, desde heladeras hasta reactores Falcon y objetos diversos, y confié en que vería más campañas extranjeras en suelo japonés.

En Sony America fundé, primero, una división denominada "División de Venta de E.E.U.U. al Japón" e hicimos mucha publicidad para las compañías que querían venderle productos al Japón. Al principio, pensé que en el lado norteamericano no habría verdadero entusiasmo, pero las consultas empezaron a llovernos y, al final recibimos once mil, algunas provenientes de importantísimas compañías norteamericanas, como la Whirlpool Corporation y la compañía elaboradora de aspiradoras Hoover. Empezaron a traer muchos productos al Japón, pero tuvimos algunos problemas con nuestros proveedores: Whirlpool, por ejemplo, hizo una excelente heladera grande, pero su motor funcionaba con el sistema de voltaje norteamericano, de ciento diez voltios; en el Japón nuestro voltaje normal es de cien voltios. Le dijimos a Whirlpool que debían cambiar los motores de las unidades que enviaban al Japón y,

hasta que lo hicieron, tuvimos que instalar transformadores de corriente en cada unidad que nos mandaban. Whirlpool tardó cinco años en remplazar el motor normal norteamericano por una que se pudiera utilizar en el Japón. Al principio, la máquina Whirlpool era más grande que cualquier heladera que se pudiera conseguir en el Japón, y era ruidosa y vibraba, se vendía bien. Pero los fabricantes japoneses también empezaron a construir mejores heladeras, y sus diseñadores eran más sensibles a la necesidad de mecanismos de marchas silenciosas para utilizar en las pequeñas casas japonesas, en las que, por lo normal, la cocina no está lejos del dormitorio. Por desgracia, la heladera norteamericana no pudo mantener su capacidad de competencia en el mercado.

En la actualidad estamos dedicando muchas de nuestras energías a la importancia de helicópteros fabricados por Aerospatiale de Francia. Para la reunión cumbre de naciones industrializadas, que tuvo lugar en Tokio en 1986, pudimos vender tres grandes helicópteros Aerospatiale Super Puma al Estado, para utilizar en el transporte de personas muy importantes. De hecho, de los cuatrocientos treinta y nueve helicópteros que había en el Japón en octubre de 1985, ciento treinta y seis eran máquinas Aerospatiale. También nos convertimos en agentes de los aviones de reacción Falcon, pero por desgracia, en el Japón hay pocos aeropuertos y las reglamentaciones del ministerio de transporte son estrictas, por lo que tuvimos pocas ventas. La razón, según creo es que las distancias en el Japón no son tan grandes y los transportadores comerciales tienen un sistema muy efectivo. Aparte de las editoras de periódicos, Sony es la única compañía que posee un reactor exclusivo de la empresa.

Mis actividades en el exterior, desempeñadas en nombre de Sony —y como miembro del Consejo Internacional del Consorcio Morgan Guaranty, del directorio de Pan American y del directorio de Comercio Mundial de IBM— me pusieron en contacto con muchos excelentes hombres de negocios de todo el mundo, muchos de los cuales se convirtieron en buenos amigos de larga duración. Supongo que era natural entonces, que al regresar al Japón, me llamaran para ayudar a Texas Instruments. Había conocido a Pat Hagerty, de TI, desde 1955, cuando discutimos la posibilidad de establecer una compañía de riesgo colectivo. Aun cuando nunca funcionó, Hagerty y yo nos volvimos amigos íntimos. Cuando TI desarrolló circuitos integrados (CI), todos los que en el Japón estaban en el negocio de la electrónica se interesaron por la tecnología. En ese entonces (1968), el presidente del directorio de Texas Instruments era Mark Sheppard, que había asumido una actitud inexorable respecto de cómo TI haría su ingreso en el Japón: Sheppard no iba a vender la licencia de CI a una compañía japonesa, a menos que Texas Instruments tuviera su propia compañía, no en colaboración con terceros, en el Japón. TI quería ingresar para fabricar CI y para venderlos en el mercado japonés también.

Pero según las reglamentaciones japonesas imperantes en ese momento, el único modo en el que TI podría ingresar era a través de una

sociedad de riesgo colectivo celebrada con una empresa nipona. La tecnología de Texas Instruments era muy respetada y muchas personas se dieron cuenta de que contar con esta compañía en el Japón sería algo positivo para nuestra industria y para la nación. Además, muchas empresas querían esa tecnología de los CI y, de ese modo, se acercaban a mí para que tratara de arreglar una transacción: a Texas Instruments le ofrecí la constitución de una empresa de riesgo colectivo con Sony —nosotros también éramos fabricantes de semiconductores— y el ministerio de Comercio Internacional e Industria pareció satisfecho con el arreglo, en virtud del cual venderíamos nuestro cincuenta por ciento en un lapso de tres años. Nos topamos con un escollo cuando los de TI dijeron que necesitaban una garantía por escrito del Estado, en la que se estipulaba que la venta de nuestro cincuenta por ciento de la compañía se aprobaría de aquí a tres años: hacer que un organismo estatal apruebe algo de antemano es un desafío en cualquier país.

—Tienen que confiar en nosotros —le dije a uno de los negociadores de TI, pero éste insistió en que tenía que ser por escrito.

Finalmente, produjimos un documento escrito satisfactorio, que a duras penas lo era para los abogados norteamericanos. Texas Instruments dirigió la empresa de riesgo colectivo como si fuese la dueña exclusiva, e hizo un muy buen trabajo, que era lo que nosotros pretendíamos y, tal como le aseguramos a los abogados de la empresa norteamericana, tres años más tarde le vendimos nuestra porción accionaria.

Algunos años después de que la empresa de riesgo colectivo constituida con Texas Instruments que se llevara a cabo, ayudé al presidente del directorio de General Motors, James Roche, en sus negociaciones para adquirir el treinta y cinco por ciento de Isuzu Motors. Era el primer acuerdo importante de su clase y en el ramo automotriz y, en aquel entonces debió manejarse en forma muy discreta. El estado de ánimo imperante en el Japón, en abril de 1971, cuando llegó James Roche, era estar a la defensiva: los titulares de los periódicos hacían conjeturas respecto de los motivos que impulsaban a esa gigantesca compañía y los términos que empleaban tenían un cierto dejo militar: hablaban de "invasión" y de "cabeza de playa" y conjeturaban que Roche venía para apoderarse de Isuzu Motors.

Lo que había producido esa agitación fue una visita de Henry Ford II, poco antes de la que haría Roche; en esa visita, durante una conferencia de prensa que se dio en Tokio, Ford criticó severamente al Japón por la lentitud con que llevaba adelante su liberalización comercial. De hecho, Ford fue bastante brusco y su brusquedad irritó a mucha gente. Yo conocía a James Roche como miembro colega del Consejo Internacional del Morgan Guaranty Trust y, mientras se estaba preparando su viaje, el representante de Morgan en Tokio solicitó que asesorara a Roche, que le diera instrucciones cuando llegara y que ayudase a organizarle algunas entrevistas. Pensé que era una buena idea, porque la visita de Ford pudo haber sido contraproducente para aquellos de nosotros que estábamos tratando de promover la liberación y una me-

nor estrechez de miras en el país. Otra actuación antagonista podría hacer que a la causa de la liberación y de la internacionalización se le hiciera retroceder años.

Quería que la primera impresión que Roche hiciera en los japoneses fuera positiva: el día que llegó alquilé una habitación en el Tokio Hotel, en el aeropuerto de Haneda. A los reporteros que llegaban al aeropuerto les dijeron que el señor Roche estaba cansado y que quería lavarse y descansar media hora en el hotel, antes de reunirse con ellos. Fui a la habitación, temprano, de modo que no me viera la gente de prensa y esperé la llegada de Roche. Pasé la media hora dándole instrucciones; había arreglado su entrevista con Kiichi Miyazawa, ministro de Comercio Internacional e Industria, y con el presidente de la Cámara de Comercio e Industria, sucesos que ocuparon los titulares de los periódicos. Había preparado la forma de la primera presentación ante la prensa de Roche, los anuncios que el funcionario norteamericano haría y una especie de libreto de las preguntas que pensé que se podían hacer durante esa conferencia. Sus ayudantes tenían muchas preguntas y discutimos todo en gran detalle. Sugerí que Roche explicara el interés de GM por el Japón, así como la misión actual que lo traía, con gran delicadeza, porque, en ese momento, el Japón se hallaba en un estado de ánimo bastante tenso, como si estuviese padeciendo una alergia.

La prensa consideró el interés de GM por el Japón como uno de los hechos más importantes de la era de posguerra y los periódicos luchaban entre sí para obtener fotografías e información exclusiva sobre lo que GM estaba planeando hacer. Aconsejé a Roche que dijera, lisa y llanamente, que General Motors no estaba interesado en apoderarse de Isuzu Motors, lo que era cierto, y así procedió Roche. Resultó ser que todas las preguntas que yo había previsto se formularon, y Roche utilizó mis sugerencias respecto de cómo responderlas. En ese momento, una compañía extranjera necesitaba la aprobación del Estado para adquirir más de un tercio de una empresa japonesa, y ayudé a suavizar el ánimo con las personalidades de la Industria y del Estado a las que concernía el plan de GM-Isuzu. El plan funcionó sin asperezas y con muy poca publicidad adversa.

Muchos años después, me deleitó enterarme de que General Motors seguía estando agradecida por mi asesoramiento. Varios años atrás, me invitaron a almorzar con el presidente de General Motors de Japón, que me dijo que había estado leyendo los archivos de la compañía antes de venir a Japón, y agregó:

—Sé muy bien cuánto le debe General Motors a usted.

Saber que algunas compañías gigantescas, como General Motors, pueden exhibir esas cualidades humanas que pensamos que, son casi exclusivas de las empresas niponas, me dio mucho placer y aliento para el futuro. Después de que Roger Smith se convirtiera en presidente del directorio de General Motors, visitó el Japón y pidió entrevistarse conmigo: me agradeció lo que más de diez años atrás yo había hecho por General Motors.

IV

La función primordial de la administración empresarial es la toma de decisiones y eso significa el conocimiento profesional de la tecnología, y la capacidad de prever la división futura, o las tendencias de la tecnología. Soy de la creencia de que un directivo tiene que poseer una vasta gama de conocimientos generales que cubran el propio campo de actividad de ese directivo; también ayuda contar con un sentido especial, generado por el conocimiento y la experiencia —una percepción del negocio que trasciende los datos y las cifras— y esa capacidad intuitiva es un don que solamente los seres humanos pueden tener.

Un día, estaba almorzando en Nueva York con el profesor Peter Drucker, el experto en administración de empresa, y con Bill Bernbach, el publicista cuya agencia creó muchas excelentes campañas para nosotros, entre las que se encuentra una popular e interesante serie de TV. Estábamos hablando de la administración empresarial y Drucker dijo:

—Cuando converso con directivos japoneses, no me parece que el modo de pensar de ellos sea racional. Lo extraño, sin embargo, es que terminan arribando a las conclusiones correctas. ¿Cómo es posible?

Bernbach reflexionó un instante sobre lo dicho:

—Mi profesión es la publicidad y no sé mucho sobre administración de empresas —confesó— pero con el objeto de tomar decisiones racionales, hay que conocer todos los hechos y el ambiente que rodea a esos hechos. Pero es probable que a un ser humano le sea imposible conocerlo todo. Los directivos norteamericanos pueden creer que son racionales, pero sólo lo son en función de los hechos que llegaron a conocer: es factible que existan muchos hechos y factores ambientales que esos directivos no conozcan; si esos factores faltan es natural que, por lógica que parezca una conclusión, resulta equivocada.

"En comparación con esos —prosiguió—, los directivos japoneses parecen tener una especie de «sexto sentido» oriental: es probable que, en vez de juntar un factor con el otro, tomen una idea general como un todo y después usen esa información junto con ese «sexto sentido» en la elaboración de las decisiones. De este modo, tienen una comprensión

mejor de la idea general, que la que sólo se puede obtener a través del razonamiento cuidadoso.

Utilizo el comentario de Bill Bernbach para ilustrar el punto de que es esencial que la gente que maneja la empresa conozca el negocio y el ambiente y que, sobre la base de los conocimientos que esa gente posee y, por cierto, incluso sobre la base del así llamado "sexto sentido", esté preparada para asumir riesgos. Espero que el lector no considere que hay demasiada jactancia, si hago referencia a mi corazón de que el reproductor estereofónico portátil, el Walkman, sería un éxito y un producto popular, a pesar de todo el escepticismo dentro de mi propia compañía. Estaba seguro de eso que dije:

—Si no vendemos cien mil unidades hasta fin de año, renuncio a mi puesto de presidente del directorio de esta compañía.

Naturalmente, no tenía intenciones de hacer eso: tan sólo sabía que ese producto tendría éxito.

Hoy, en Estados Unidos, debido a que los planteles directivos tienen una movilidad tan elevada —me dicen que el empleado administrativo promedio trabaja, durante su vida, en tres compañías diferentes— es frecuente que el hombre que dirige una empresa sepa poco, o nada, sobre el aspecto técnico de los productos que elabora su compañía. Si ése es el caso, es natural que ese hombre carezca de esa intuición respecto de sus productos y del impacto que ejercerá sobre el mercado, en especial si esa persona es, digamos un contador que está dirigiendo una compañía que fabrica productos de consumo. Por supuesto, hay notables excepciones de lo que digo, pero tengo la creencia de que son pocas: el resultado de mis observaciones indica que un directivo así, al carecer de conocimientos y al no estar seguro, vacilará cuando deba asumir riesgos, sentirá la necesidad de justificar todos y cada uno de sus movimientos y, con frecuencia, recurrirá a las empresas consultoras.

Creo que en la actualidad después de los abogados, esas personas son los hombres de negocios más manoseados y peor utilizados de Estados Unidos y del Japón. Empleo consultores en forma selectiva y descubrí que los mejores pueden llevar a cabo reuniones de información y análisis de mercado valiosos, pero el uso de esos consultores puede llevarse a extremos ridículos, así ha sido; a menudo, cuando la investigación del mercado resulta estar equivocada, se oye la excusa de que las condiciones del mercado cambiario después de que se llevó a cabo el estudio. ¿Entonces, para qué sirve el estudio? Temo que, principalmente, para evitar la pérdida del empleo. Conozco un caso en el que la casa matriz norteamericana, de una compañía de riesgo compartido, no creyó que los planes que había hecho el socio japonés fueran correctos, por lo que hizo que su representante norteamericano en aquella empresa de riesgo empleara a una prestigiosa empresa consultora, situada en Tokio y dedicada a la administración de empresas para que efectuara un estudio.

Sucedió que el representante norteamericano —que es vicepresidente de la empresa de riesgo conjunto— coincidía con los socios japo-

neses respecto del plan de estos últimos y así había informado a su casa matriz, recomendándolo. Pero el jefe de Estados Unidos no confiaba en su propio hombre en Tokio ni en el socio japonés. Cuando el norteamericano que estaba en Tokio discutió el proyecto con los miembros de la empresa consultora, les contó todo el asunto así como los resultados que "esperaba" que encontraran. Puede ser una coincidencia que descubrieran exactamente lo que ese representante estaba buscando: la empresa japonesa tuvo razón todo el tiempo, como se demostró más tarde, pero a la compañía le costó una gran cantidad de dinero, correspondiente a los honorarios de la consultora; perdieron mucho tiempo mientras entrevistaban a los directivos; de modo sutil, socavó la confianza entre los socios; hizo que el representante se sintiera, y pareciera, tonto e ineficaz; y no aprendieron nada nuevo. Pero un directivo, que en Estados Unidos estaba encargado de las operaciones internacionales de su empresa, se había protegido en el caso de que el proyecto fallara.

Si hasta ahora escribí mucho sobre los niveles superiores de la conducción empresarial y sobre los trabajadores, no por eso quiero excluir a los niveles directivos medios, que son tan importantes y que, en el Japón, difieren del modelo occidental. Muchas compañías niponas operan en función del sistema "de propuestas", según el cual se espera que el nivel gerencial medio produzca ideas y conceptos que se proponen a los niveles directivos superiores, que juzgan esta propuesta. Naturalmente, eso difiere del concepto de la administración a cargo de un solo hombre o de un equipo pequeño, que es tan frecuente en el Occidente y, en especial, en Norteamérica, donde puede que sea la herencia del Espíritu de la Frontera o del Pionero. (En el Japón estuvimos expuestos a las películas norteamericanas desde aún antes de la guerra, y hemos llegado a evaluar el espíritu norteamericano en esos términos lo que, probablemente, no sea del todo algo bueno o exacto. Pero nos gusta la idea del "espíritu de lucha" y, en ocasiones, en los deportes, y aun en los negocios, admiramos al jugador que tenga el mejor espíritu, inclusive si pierde.) A la luz de lo que ya he escrito sobre la individualidad, que apreciamos en Sony y en otras compañías japonesas, como Honda, Matsushita, y algunas otras, en las que, de modo tradicional una fuerte figura central toma decisiones en apariencia temerarias, puede parecer una contradicción decir que las compañías japonesas, a diferencia de las occidentales, se rigen por el consenso. Pero no es una contradicción.

El concepto del consenso es natural para los japoneses, pero no significa, necesariamente, que toda decisión provenga de un impulso grupal espontáneo: en una compañía japonesa, obtener consenso significa a menudo, emplear tiempo preparando el terreno para obtenerlo y muy a menudo, se va formando desde arriba hacia abajo, no desde abajo hacia arriba, como escribieron muchos observadores del Japón. Si bien una idea puede surgir del nivel gerencial medio, por ejemplo, el nivel superior puede afectarla en su totalidad o corregirla y buscar

la aprobación y la cooperación de toda la empresa, incluso de sus niveles inferiores. Cuando lancé mi bravata sobre el Walkman, en la que amenazaba con renunciar, mis colegas sabían que yo estaba adelante de ellos, que estaba empleando toda mi experiencia y todos mis conocimientos de comercialización y psicología del consumidor, para tomar mi decisión y, debido a eso, se comprometieron ciento por ciento para ayudar a que el proyecto fuera un éxito. Si hubiéramos fracasado con el Walkman, yo no podría haber acusado a la administración del mercado como causante del fiasco.

Una vez que se llega a una decisión —ya sea que se hubiera originado en el taller o más abajo, en las oficinas de recepción al público—, la manera japonesa de llevarla a cabo es que todo el mundo dedique sus esfuerzos, sin el robo de ideas, las murmuraciones a espaldas de los compañeros ni los obstáculos que a veces surjan en algunas empresas occidentales. Es una excelente experiencia, porque todo el mundo hace su parte del trabajo, pero llegar a esa situación puede resultar muy difícil.

Después de que se recibió en la universidad de Georgetown, mi segundo hijo, Masao, trabajó para la Morgan Guaranty Trust, en Nueva York y en Londres, durante dos años y medio, y encuentra tediosa la manera japonesa de llegar al consenso y al planeamiento. El punto de vista de Masao me resulta muy interesante, y muy occidental:

—En una empresa nipona les gusta celebrar reuniones —se queja—. Pasan horas y horas en esas reuniones y siempre me siento frustrado porque quiero saber con exactitud por qué estamos en reunión y qué es lo que vamos a decidir. Después de los primeros cinco minutos tengo dificultades para mantener los ojos abiertos. En Morgan trabajé en el comercio con divisas extranjeras y el tiempo era tan precioso que no lo malgastábamos en reuniones: si teníamos que hacer una representación comercial, siempre exponíamos primero la conclusión y si alguien quería saber cómo habíamos llegado a esa conclusión, lo preguntaba. En el Japón les gusta explicar primero y no dicen qué decidieron, hasta el mismísimo final. Pero a veces es difícil entender toda la explicación sin saber hacia dónde apunta.

Ése es un problema que parece molestar a los extranjeros que se ven expuestos a ese sistema: un periodista que vino al Japón a hacerles muchas entrevistas a hombres de negocios me visitó cerca del final de su viaje. Le pregunté cuál era su impresión y fue muy franco; dijo que después de varias semanas, finalmente había encontrado el modo de entender a los japoneses:

—No tengo que escuchar la primera parte de lo que dicen: solamente tengo que empezar a prestar atención cuando dicen "sin embargo . . .", porque hasta este momento están expresando las ideas de todos los demás; después de ese "sin embargo" están expresando las propias.

Al tratar con los japoneses hay que ser paciente: a la mayoría de ellos les toma mucho tiempo decirle a la gente lo que realmente está pensando.

El sistema grupal de administración empresarial, que se sigue en el Japón —en el que a menudo las decisiones se toman sobre la base de propuestas provenientes de la gerencia joven— puede ser una ventaja para la compañía: cabe esperar que los directivos jóvenes permanezcan en la misma empresa durante veinte o treinta años y, al cabo de diez años, más o menos, avanzarán a puestos en el nivel directivo superior; debido a esto, los gerentes jóvenes siempre están mirando hacia el futuro, hacia lo que quieren que la compañía sea cuando ellos asuman el mando. Si el nivel directivo superior controla a los niveles medio e inferior y los somete a la presión de tener que lograr ganancias ese año o el siguiente, como es práctica corriente en Occidente y los despide porque no producen réditos, está matando a la compañía, si un directivo intermedio dice que su plan o programa puede no equilibrar pérdidas o ganancias ahora, pero que rendirá grandes beneficios de aquí a diez años, nadie escuchará a ese directivo y puede que hasta lo despidan.

El apoyo que damos a los planes de largo plazo que presentan los empleados prometedores es una gran ventaja para nuestro sistema, a pesar de todas las reuniones y del tiempo que se gasta en discutir y en formular planes: nos permite crear y conservar algo que es raro en el mundo occidental de los negocios: la filosofía empresarial. Puesto que nuestros empleadores permanecen con nosotros durante largo tiempo pueden mantener una perspectiva continua; los ideales de la empresa no varían. Cuando yo me vaya de la compañía, la filosofía Sony seguirá existiendo. En Estados Unidos es algo raro que una compañía tenga su propia filosofía porque, cada vez que cambia de nivel directivo superior, la nueva persona impone sus propios, y muy poderosos, puntos de vista. En verdad, con mucha frecuencia los directivos de la empresa se alejan mucho del campo de actividad de su compañía, para traer un nuevo funcionario máximo que "ponga en orden la casa" y altere todo en la empresa.

Hace poco, uno de esos forasteros ingresó a una compañía norteamericana, cerró varias fábricas, dejó cesantes a miles de empleados . . . y, en artículos aparecidos en *The Wall Street Journal,* otros directivos lo ensalzaron como un gran administrador. En el Japón, una actitud así se consideraría una ignominia: cerrar fábricas, despedir empleados y alterar el curso de una empresa, cuando se produce una caída de la actividad comercial, puede ser algo expeditivo y conveniente, y puede hacer que el estado de cuentas de esa empresa tenga un mejor aspecto al final del trimestre siguiente, pero destruye el espíritu de la empresa. Y, cuando se reactiva la actividad comercial, ¿a dónde irá la compañía para conseguir trabajadores experimentados que produzcan la calidad y que trabajen con intensidad y lealtad por la empresa?

Creo que una de las ventajas principales que el sistema japonés de administración empresarial tiene sobre el norteamericano o, en general el occidental, es ese sentido de filosofía empresarial; aun si un directivo nuevo se hace cargo de la empresa, no puede alterar esta filosofía.

En el Japón, el sistema de planeamiento a largo plazo y el sistema de propuestas por parte de los niveles directivos inferiores garantizan que la relación entre la gerencia superior y la inferior se mantenga en contacto muy próximo y que, en el transcurso de los años, pueden formular un programa específico de acción que conserve la filosofía de la compañía. También explica por qué, en las etapas iniciales, el progreso es muy lento en una compañía japonesa pero, una vez que comunica su filosofía a todos los empleados, adquiere gran fuerza y flexibilidad.

Cuando la crisis golpeó a diversas industrias —como ocurrió después de las conmociones de 1973 y 1979 con el petróleo—, las compañías japonesas exhibieron esa flexibilidad; los astilleros empezaron a fabricar equipos anticontaminación, soportes lógicos para computadora, hasta lavadoras mecánicas de platos; una compañía minera empezó a fabricar máquinas para el juego de bolos; una compañía textil, Kanebo, empezó a elaborar cosméticos y, ahora es uno de los factores principales en el mercado local. Cuando se redujo la concurrencia del público a los cines, un estudio japonés inauguró una industria para los momentos de ocio utilizando, para ello, las instalaciones de sus cinematógrafos.

En fecha más reciente, con la disminución de la demanda mundial por el acero, las acerías —ya las más eficaces del mundo— empezaron a vender los gases que generaban como subproducto, como el monóxido de carbono y el hidrógeno, a las compañías elaboradoras de sustancias químicas tales como materiales alimentarios, lo que también hizo que se redujeran las dependencias que estas compañías tenían respecto del petróleo: ahora, entre las acerías japonesas existe una activa competencia por la comercialización de estos gases.

Otro ejemplo reciente es el de una acería japonesa que se unió con un fabricante norteamericano de semiconductores para producir obleas de silicio, con el objeto de elaborar lajas maestras para ordenamientos semiconductores de compuerta e integraciones en muy gran escala para circuitos de telecomunicaciones. Ese fue el primer caso de una acería que ingresara al mercado de microprocesadores lógicos hechos en función parcial de las necesidades del cliente. La experiencia que tenía la compañía elaboradora de acero, en su calidad de eficaz fabricante de pequeños lotes de productos de acero, elaborados según necesidades específicas unía al empleo de sistema computadorizados para el control de la producción y de la calidad, constituyó una buena unión con el fabricante norteamericano. Ambas compañías aprenderán de esa experiencia y, especialmente, los empleados de la japonesa, que mirarán hacia el futuro, apoyándose en la experiencia del trabajo de una industria en contracción.

En mi calidad de directivo japonés, esas decisiones empresariales tienen más sentido que alguna que vi en Estados Unidos. Los norteamericanos se enorgullecen de ser racionales en sus juicios comerciales: la lógica total de las facultades norteamericanas de Ciencias Económicas parece fría y no considera el elemento humano. En el Japón vemos de modo diferente las bases para lograr el éxito en los negocios y en la

industria. Creemos que para obtener elevados grados de eficiencia y de capacidad de producción es necesaria una íntima y cordial relación con los empleados, lo que lleva a un alto espíritu en la empresa; en ocasiones lo más importante es generar un sentido de afinidad y, a veces, se tienen que tomar decisiones que, desde el punto de vista técnico, son irracionales. Se puede ser totalmente racional con una máquina pero, si se trabaja con gente, a veces la lógica tiene que quedar un paso atrás de la comprensión.

COMPETENCIA

El combustible de la empresa japonesa

I

—Si la administración empresarial japonesa es tan buena —me preguntó un amigo norteamericano— ¿por qué, todos los años, dieciocho mil empresas estiran la pata?

La respuesta es: por la misma razón por la que fracasan en cualquier otra parte. Tal como señalé en un capítulo anterior, no hay magia ni secreto que haga que una compañía japonesa tenga éxito, a menos que se hagan muchas de las cosas correctas, y las deben hacer los directivos de la empresa: no las pueden hacer ni los banqueros ni los burócratas.

La gloria y la némesis de la empresa nipona, el flujo vital de nuestro motor industrial, es la buena y pasada de moda competencia. Es una clase rigurosa de competencia y, en ocasiones, es tan rigurosa que me preocupa que se le exporte a otros países. A los japoneses nos gusta competir, no sólo en los negocios sino también, en la vida: durante la guerra, los militares usaban el nombre del emperador para lograr obediencia, dando órdenes en su nombre, en lugar del de ellos mismos; y los japoneses competían entre sí para demostrar lo devotos y leales que eran al emperador. En el periodo Tokugawa, grandes y arrogantes espadachines llegaban a un pueblo y lanzaban su desafío a todos los contendientes, del mismo modo que los pistoleros hacían en el Viejo Oeste norteamericano. Para mucha de esta gente, ver quién era el mejor era un pasatiempo.

Pero existió entonces, como existe ahora una tenue línea entre la competencia y el espíritu de destrucción. En China dicen que no se debe romper el cuenco en el que una persona come su arroz; en el Japón se entiende que no hay que destruir a un competidor digno de respeto: hay que dejarle su honor, su prestigio. Así y todo, los competidores japoneses a menudo se arrojan sobre la garganta del rival, y es la intensa competencia dentro del país lo que hace que nuestras compañías tengan tanto espíritu de competencia en el exterior. En la rivalidad en los negocios —feroz como es— el acuerdo no escrito de competencia por una parte del mercado no es para que una sola empresa vorazmente

se quede con todo. Sin embargo, si una compañía se hunde, su competidor no la mantendrá a flote.

En el mercado de la venta al menudeo, desde los grandes negocios hasta los centenares de miles de puestitos de venta callejera, desde Hokkaido hasta la parte más austral de Okinawa, se considera a la competencia como la manera normal de hacer negocios. Si no podemos competir en cuanto a precio, lo haremos en cuanto a servicio. Los japoneses tenemos tendencia a dejarnos llevar por las novedades y a ser un tanto veleidosos en nuestros gustos por lo nuevo y, así, un día es una heladería Baskin-Robbins y, un año más tarde, es Haagen-Dasz y mañana, Famous Amos.

La competencia que hay en nuestro mercado interno hace al consumidor ser un rey: hoy, en el Japón existen más fabricantes de productos industriales civiles que en cualquier otro país del mundo, incluido Estados Unidos. Y esas compañías —nueve fabricantes de automóviles y dos de camiones pesados, más de cien fabricantes de máquinas-herramienta y más de seiscientas compañías de productos electrónicos, por dar un ejemplo— son las sobrevivientes de la lucha competidora. En una época había cuarenta fabricantes de televisores: hoy sólo hay seis importantes.

Sin embargo, creo que tengo que señalar que lo que he dicho se refiere, principalmente, a las industrias realmente fuertes del Japón, todas las cuales exportan sus productos, así como los venden en el mercado local. Es en la competencia por ocupar un lugar en el mercado interno que esas empresas desarrollan la habilidad para competir en el exterior. Son esas compañías dedicadas a la electrónica, los automóviles, las cámaras, los artefactos domésticos, los semiconductores de algunos tipos, las máquinas-herramienta de precisión, y otros productos por el estilo; con industrias que inciden de modo directo sobre el resto del mundo y son, pienso, del máximo interés para los lectores de este libro. En el Japón hay muchas industrias más —productos químicos, aluminio, pulpa de papel, por nombrar tan sólo algunas— que se encuentran en serios aprietos, y a punto de desaparecer. Hay más de setecientas compañías textiles compitiendo por conseguir parte de un mercado contraído: descubrieron que no pueden competir con las telas baratas provenientes de China, Hong Kong, Taiwan, el sudeste de Asia y otros sitios y, por eso, elevaron la calidad de los productos que suministran pero, al final, encontraron que la competencia en el ámbito de los tejidos de alta calidad es dura. Algunas compañías literalmente hicieron chatarra y destrozaron sus máquinas a medida que iba disminuyendo su importancia en el mercado; tuvieron que romper la maquinaria descartada para evitar que algún neófito ambicioso la comprara y pusiera su propia empresa.

Como dije más arriba, las compañías más inteligentes, así como mejor financiadas y administradas, de las industrias en declinación se las arreglaron para diversificarse en otros campos, y están las que lo siguen haciendo. Algunas de las así llamadas industrias del "ocaso"

reciben apayo del Estado y las compañías obtienen préstamos bancarios a bajo costo, que las ayudan a retirarse de un campo y volver a entrenar a sus empleados para otro. En el Japón existen cinco acerías de importancia todas se están reajustando para la nueva era, en que las órdenes de acero se reducen, debido a la competencia con el acero importado. Esas empresas están intentando disminuir la dependencia en que se hallan respecto de las órdenes de acero y compiten entre sí en otro campo de batalla: la venta de gases colaterales, como dije antes; usando su capacidad fabricando cerámica.

También la industria del cobre —donde se ve que la fibra óptica remplaza el alambre de cobre, para la transmisión de información en las comunicaciones telefónicas, en el hogar, y hasta en los sistemas eléctricos para automóviles— está cambiando por la fibra óptica. En verdad, estas compañías despegaron tan rápido que, hacia principios de la década de 1980, habían conseguido apoderarse de cerca del 60% del mercado mundial.

Varios fabricantes japoneses de máquinas de coser —que experimentaron tiempos difíciles debido a una disminución de la demanda mundial— mediante el agregado de microprocesadores elevaron la categoría de su antigua tecnología electromecánica y se dedican intensamente, y con éxito, a la fabricación de máquinas electrónicas de escribir, impresoras, procesadoras de la palabra y equipo para la automatización administrativa.

Tenemos un sistema económico libre, en el que todos pueden empezar cualquier clase de empresa legítima de modo que si algo resultara ser un buen producto, la gente lo compraría en cantidad y compiten entre sí con uñas y dientes por el negocio. Hace unos años, Yamaha decidió que el momento era adecuado para desafiar a Honda, para obtener una porción mayor del mercado japonés de motocicletas y motonetas. En ese entonces, Honda llevaba una clara delantera, pero estaba haciendo fuertes inversiones en una planta de armado de automóviles en Estados Unidos y, así Yamaha sacó una línea de modelos nuevos y comenzó una enérgica campaña de publicidad. El nivel gerencial de Honda respondió al instante, a pesar de su pesada carga financiera: ¡contraatacó con el lanzamiento de un nuevo modelo todas las semanas, durante más de un año! Yamaha no le pudo seguir el ritmo y al final, en esa última empresa se produjeron renuncias en el más alto nivel.

Para las compañías japonesas, tener una parte del mercado es más importante que la redituabilidad inmediata. Si la adquisición de una nueva maquinaria costosa disminuye los réditos a corto plazo, pero se puede esperar que al final, aumente la parte del mercado que posee la compañía compradora de esa máquina, la decisión casi siempre será hacer la inversión por el futuro a largo plazo de la empresa.

Ese interés por construir para el futuro, a manera de mantener la capacidad de competir, en 1985 se convirtió en motivo de fricción dentro del ramo: los fabricantes japoneses de semiconductores seguían invirtiendo en plantas y equipos nuevos, en un momento en el que el merca-

do mundial estaba en baja y las compañías norteamericanas despedían operarios y reducían su capacidad.

Ser más listo que un rival en algún trato astuto no es lo que interesa a los japoneses. Un legendario experto en artes marciales, un *samurai* intelectual llamado Miyamoto Musashi, escribió una vez un libro sobre la estrategia del combate y, cuando se le reimprimió hace algunos años, en una traducción al inglés, con el título de *Book of Five Rings*[1] se convirtió en un libro objeto de culto entre algunos hombres de negocios extranjeros, a quienes se les dijo que el estudio de ese delgado volumen les revelaría los elementos clave —en secreto— de cómo ganar la batalla de negocio con el Japón. El catálogo de una librería de Nueva Jersey hasta llegó a promocionar el libro como "la respuesta del Japón al curso sobre Administración de Empresas de Harvard".

Pero la respuesta al curso de Harvard no es el libro escrito por un antiguo espadachín: esa respuesta se halla en los anaqueles y en los salones de exposición en los locales de todo el mundo: productos de buena calidad que la gente desea y que se hallan en tal variedad que pueden satisfacer el capricho de cualquier consumidor. Ése es el modo en que los productos japoneses se las arreglaron para apoderarse de una parte tan grande de los mercados norteamericanos. Y yo diría que la mejor manera de competir con los japoneses consistiría en examinar los productos de éxito de ese país, con el objeto de observar el diseño, la construcción y los conceptos innovadores que presentan. No "invadimos" el mercado de Norteamérica como a veces nos acusan: sencillamente enviamos nuestros productos óptimos, productos que se caracterizan por su calidad y su precio. Esos productos son los sobrevivientes de la competencia en el mercado japonés.

Desde que comenzamos a fabricar los primeros auriculares peso pluma del mundo para nuestro reproductor estereofónico Walkman, hemos elaborado más de cincuenta millones de equipos y la cantidad de modelos aumentan. En el Tokio de hoy, en un solo negocio se pueden ver y probar más de doscientos modelos diferentes de auriculares, construidos por una docena de fabricantes. La diversidad de modelos de televisores, grabadores en *cassette* de video, reproductores de discos compactos, cámaras de grabación magnetovideofónica, cámaras fijas, automóviles, camionetas, motocicletas, motonetas, computadoras, impresoras, productos para comunicaciones —la lista es casi interminable— es la más grande del mundo y, debido a que los consumidores japoneses son remilgados no podemos vender ningún producto que no sea de alta calidad. El servicio después de la venta es crucial: todavía hacemos visitas a domicilio y la compañía que disminuye cualquier aspecto de la producción o del envío, o de la prestación de servicios, pierde clientes. Un norteamericano que se dedicaba al negocio de los cosméticos quedó anonadado al oír que es normal que un mayorista en el Japón, envíe por mensajero, de un punto a otro de la ciudad, un solo

[1] *El Libro de los Cinco Anillos*. Existe traducción en español. *N. del T.*

lápiz labial a un comerciante minorista que tenga una cliente esperando: si no lo hiciera, fue la explicación, ese mayorista podría perder el negocio con ese local de venta al menudeo.

Casi el 70% de los consumidores japoneses actuales viven en el corredor urbano que se extiende desde Tokio, en la isla principal de Honshu, hasta Fukuoka, en la isla austral de Kyushu. Llegar a esos consumidores, todos los cuales ven los mismos programas de la red de televisión en los mismos periódicos nacionales, es fácil; satisfacerlos es difícil. Y es en la gran rivalidad que hay entre las compañías japonesas para conseguir los ingresos disponibles de esos consumidores, que afilamos nuestra capacidad de competencia en las batallas del comercio internacional. Los ciento veinte millones de personas que habitan en el Japón están cada vez más organizadas: nada más que el 12% está empleado en labores primarias tales como la agricultura, y alrededor del 80% de esos agricultores ganan parte de sus ingresos a través de tareas no relacionadas con el trabajo del campo. Cuando fundamos la Sony Corporation, la mitad de todos los japoneses estaba empleada en industrias primarias. Pudimos observar el incremento de complejidad de los consumidores, mientras se desarrollaba nuestra empresa: se hizo más fácil vender tecnología superior, a medida que más y más gente entraba en la ciudad, proveniente del campo.

Desde el comienzo, Ibuka y yo supimos que, por encima de todo, perseguíamos la calidad. Cuando llegamos al mercado norteamericano nos aseguramos de contar con personal de servicio entrenado para enfrentar los problemas que podían surgir y, para dar apoyo a este esfuerzo, cobramos precios suficientemente elevados. Hoy hemos afianzado los mercados en Estados Unidos y en Europa, y les sigo diciendo a mis gerentes que no debemos ser complacientes respecto de lo que logramos, porque todo está cambiando con mucha rapidez, no sólo en el campo de la tecnología sino, también, en el campo de la percepción, del pensamiento, de los gustos y los intereses: cualquier compañía que sea lenta para aprender el significado de estos cambios no sobrevivirá al mundo de los negocios, especialmente en el campo de la electrónica de alta tecnología, para colmo de males resulta difícil predecir los cambios, con lo que no quiero decir que alguna vez haya sido fácil.

Cuando Ibuka y yo presentamos la Betamax al mercado, en 1975, impusimos nuestra política comercial de promover el nuevo concepto de desplazamiento temporal. Era mi idea que teníamos que crear un mercado para el grabador en *cassette* magnetovideofónico, y que teníamos que hacerlo educando a la gente y dándole nuevas ideas. Pronuncié discursos donde decía al público que Betamax era algo realmente nuevo.

—Ahora pueden tener un programa de televisión en su mano —decía—. Con el VCR,[2] la televisión es como una revista: ustedes pueden controlar sus propios horarios de actividades.

[2]Video Cassette Recorder = grabador en *cassette magnetovideofónico. N. del T.*

Ése es el concepto que yo quería vender. Sabía que la competencia pronto estaría sobre nosotros y quise adelantarme y llevar al público hacia el VCR lo más pronto posible. Yo mismo estaba emocionado con la idea: después de todo, durante veinticinco años habíamos estado trabajando para llegar a eso.

Desde los primeros tiempos de la televisión, la gente quedó tan impresionada con ella y fue tan consciente del impacto de esa nueva tecnología que no se quiso pensar mucho respecto de la principal desventaja de esa tecnología, que estriba en que no importan los buenos o entretenidos que sean los programas, la información fluye tan rápido como se la recibe. Si no llego a leer mi revista *The New York Times,* o el *Asahi Shimbun,* hoy, puedo tomarlo esa noche y recibir exactamente el mismo mensaje con el mismo impacto inicial. Pero, aun cuando la televisión ejerce un poderoso efecto, si no se está allí para verlo se lo pierde todo y, en ese caso, la televisión fracasó en su misión de informar y entretener al público.

En las décadas de 1960 y 1970, programas populares en Estados Unidos, y más tarde en el Japón, hicieron que el público alterara sus horarios: odiaba perder sus programas favoritos. Observé cómo las redes de televisión ejercían un control total sobre la vida de los espectadores y creí que la gente debía contar con la opción de ver un programa cuando se le ocurriera. Las emisoras de televisión no deben molestarse con eso porque los programas se verían con las interrupciones publicitarias, sólo que a una hora diferente. Naturalmente, para las emisoras significaba que mientras recuperaban el ritmo de la noticia o miraban programas de entretenimiento que habían perdido antes, los espectadores no iban a estar mirando el programa que se pasaba en ese momento, ni la publicidad que contenía. Pero era ese control de la vida de la gente lo que considero injusto.

De todos modos, cuando presentamos el concepto de desplazamiento temporal con nuestro Betamax, inmediatamente se nos atacó con una demanda hecha por Universal City Studios Inc., y Walt Disney Productions, porque decían que grabar un programa que se estaba emitiendo violaba los derechos de propiedad intelectual de esas empresas. Naturalmente, luchamos contra eso. Algunos directivos, igualmente miopes, de compañías filmadoras, se pusieron contra nosotros también, arguyendo que el público compraría biblioteca de películas, lo que lesionaría los intereses de las compañías que hacen largometrajes.

Ganamos la demanda, aunque nos tomó ocho años y tuvimos que llevarla hasta la Suprema Corte de Justicia de Estados Unidos. Y quedé encantado al hacer que ese tribunal usara mi frase, "desplazamiento temporal", al emitir el fallo de que copiar lo que se difunde mediante ondas radiales o televisivas, no es una infracción automática a las leyes de propiedad intelectual. Ahora, el concepto de desplazamiento temporal se ha vuelto cosa común, y aunque la frase suena como cosa nueva, cualquier grabación en cinta de una conversación, o de una ejecución musical o de una noticia, o de cualquier película, incluidas las películas

caseras, represente un desplazamiento temporal. Toda mi vida lidiando con el desplazamiento temporal, desde la época en que mi madre y yo escuchábamos aquellos antiguos discos de música clásica, hasta el momento en que Norio Ohga dijo que necesitaba un espejo vocal. Introducir el concepto en la grabación de imágenes tuvo que aguardar la llegada del equipo correcto: nuestro grabador magnetovideofónico en *cassette* fue el primer vehículo, asequible al público en general, que llevó el concepto de desplazamiento temporal a la grabación de imágenes. Nuestros competidores japoneses estaban justo detrás nuestro. No teníamos rivales norteamericanos.

II

La vigorosa competencia continua que tenemos en el Japón, también modificó el modo en que vemos nuestra forma de trabajar: en el pasado era importante generar una gran reserva del producto al menor costo posible pero, ahora, el ciclo de vida útil de nuestros productos se está acortando y aumentando el costo y, si formamos inventarios enormes, nos podemos encontrar con una reserva de artículos pasados de moda. Hoy, la premura está en cuán pronto y eficientemente podemos poner un producto nuevo en la línea de armado. En el pasado, podíamos producir un modelo particular durante un año y medio, o dos años; ahora debemos cambiar de modelos en tan sólo medio año y, a menudo, antes que eso. A veces, volcar tanta inversión, tanta tecnología exquisita y tantos procedimientos sumamente complejos en un ciclo tan breve parece un gran desperdicio pero, si intentamos prolongar ese ciclo y vender un modelo por más tiempo, ateniéndonos a un diseño más viejo, nuestros competidores estarán en el mercado con uno nuevo, tratando (y, a lo mejor, teniendo éxito) de arrebatarnos el negocio. Por eso, en el diseño y aplicación de nueva tecnología, tenemos que ser ingeniosos y, en las líneas de producción, tenemos que brindar mucha más educación a los empleados, de modo que aprendan rápidamente a trabajar en los modelos nuevos, sin incurrir en confusión con los antiguos.

En 1985, durante un encuentro de todas las filiales del mundo, les recordé a mis gerentes que nuestro principal competidor entró al mercado del Japón con un pequeño reproductor de discos compactos, nada más que siete meses después de que hubiéramos introducido esta nueva tecnología en 1984, representada por nuestro reproductor chico CD-5. De hecho, la máquina de la competencia incluso era de tamaño un poco más reducido que la nuestra. Al principio, no habíamos producido suficientes existencias del nuevo reproductor diminuto CD-5 —fue un éxito instantáneo— antes de que otros reproductores pequeños empezaran a aparecer en el mercado, por lo que tuvimos escasez justo en el momento en el que necesitábamos contar con grandes existencias a mano. Por suerte, los clientes nuestros que no pudieron obtener el modelo dimi-

nuto CD-5 compraron, en cambio, todos nuestros modelos más caros, por lo que, para nosotros, el relato tuvo un final comercial feliz. Después anunciamos un nuevo reproductor —que es aún más delgado que el modelo de nuestro competidor— y muchos accesorios, entre los que se cuenta uno que reproduce los CD-5 a través de una radio de automóvil, desde un diminuto transmisor de señales en frecuencia modulada. En el Japón se dice con frecuencia, y con toda razón, que durante las décadas de 1970 y 1980 el empuje de la industria nipona se dirigió hacia los objetos que fueran livianos, delgados, cortos y pequeños. Esperamos que esa tendencia también rija en el futuro.

Sigo insistiendo a mi personal para que trate de pensar en la forma de hacer frente a la velocidad con que se producen los cambios y volcar esa velocidad para que nos brinde ventaja en la competencia comercial, porque es evidente que el cambio es una constante y que no se le puede invertir, frenar o frustar. El problema que eso constituye para el aspecto producción de una empresa es obvio: hay que seguir educando al personal que interviene en la producción. Y las tensiones también son muy fuertes sobre los empleados que tienen a su cargo la comercialización, a quienes se les pide que vendan productos que no existían antes, o modelos que tienen características nuevas y no familiares.

En la lucha en la que se compite por conseguir la mayor parte del mercado, pueden tener lugar toda clase de actitudes inescrupulosas, entre las que se cuenta el espionaje industrial. En esta era existen algunas empresas, incluso en Japón, dedicadas al acceso de la información para producir espionaje industrial. Cuando más nos transformamos en una sociedad orientada hacia la información, más accesible se vuelve toda clase de informaciones: ahora, por ejemplo, no existe un método seguro por proteger el soporte lógico de las computadoras; una vez creado y puesto en práctica, se le puede robar con tranquilidad. Solíamos pensar que la patente se podría emplear para protegerlo. El estado japonés sostuvo una disputa con Estados Unidos respecto a ese asunto y, con reticencia, aceptó que el soporte lógico de las computadoras se debe considerar como una propiedad intelectual y no como una industrial y que, en consecuencia, debe regir el derecho de Propiedad Intelectual, y no el de Patentes y Marcas. Pero, en realidad, ¿cómo se sabe si se robó algo, cuando ese algo es, virtualmente, invisible? Creo que el soporte lógico es una cosa única y que exige una forma nueva de protección: ni las leyes sobre patentes y marcas ni las relativas a la propiedad intelectual me parecen adecuadas. Éste es un terreno difícil, pero creo que se precisan nuevos conceptos.

En el Valle del Silicio de California,[1] el ramo dedicado a la información es muy activo: consultores por centenares, boletines de noticias y

[1]Región de California en la que está la mayor concentración de empresas dedicadas a la industria del procesamiento electrónico de datos. Lo de "Silicio" proviene de que con ese material se construyen, esencialmente, las microprocesadoras. *N. del T.*

revistas, todos, ofrecen información. Durante los primeros tiempos de desarrollo de las computadoras, los inventores que habían ganado mala fama por algunas de las cosas que hacían, tales como sobornar a los serenos para que éstos les permitieran ingresar a los laboratorios y estaciones de trabajo, en donde esos inventores podrían examinar los circuitos de la máquina de un rival.

California está llena de gente que intenta vender información técnica. Los consultores pasan mucho tiempo dirigiendo las adjudicaciones de contratos que da el Estado, las becas de investigación y la bibliografía proveniente de reuniones técnicas y de otras fuentes, con el objeto de poder brindar, o vender, asesoramiento a los fabricantes. Algunos de los consultores tenebrosos siempre están tratando de comprar datos, o los empleados de las compañías progresistas, y se dice que para el empleado que transmite secretos de su empresa hay mucho dinero disponible. Varias compañías japonesas estuvieron envueltas en la compra de tales secretos y el FBI atrapó a algunos, allá por 1972, en una operación simulada, cuando representantes de dos fabricantes japoneses de computadoras de entre una docena de norteamericanos resultaron implicados en la venta de datos correspondientes a un nuevo diseño de computadora de IBM. Impuse reglas estrictas para impedir esa clase de prácticas.

Para mí, el aspecto absurdo es que en Estados Unidos todos los años, centenares, o quizá miles de técnicos, investigadores y directivos de empresas norteamericanas dedicadas a la alta tecnología, reciben notificaciones de cesantía, se les despide o, sencillamente renuncian: cuando van a una nueva compañía, adoptan una nueva lealtad y llevan con ellos todos los secretos de la compañía anterior, o aquellos que se les permitió conocer. Sin la lealtad que proviene del empleo de largo plazo, me parece imposible poder frenar alguna vez la clase de filtraciones y robos de información que las empresas norteamericanas padecen todos los días, como consecuencia de las deslealtades y deshonestidad.

Somos tan cuidadosos con nuestros secretos que, constantemente, le estamos recordando a nuestra gente que no hable de su trabajo en público. Ése es un problema en el Japón, donde es costumbre que los jefes de sección, capataces y otros, después del trabajo se relajen, bebidas y comidas por medio, con sus compañeros de tareas. La lengua lubricada con cerveza, *sake* y whisky si tiende a menearse y las amistades que surgen en esas reuniones son valiosas, eso es lo que creo pero, evidentemente, la información que se podría escapar, podría ser dañina.

En Sony estamos protegidos contra esto en gran medida, mediante nuestro bar, administrado por la compañía sin fines de lucro, llamado Sony Club, si bien no se le fundó para evitar las fugas de información: lo inauguré cuando me di cuenta de que los gerentes estaban gastando demasiado dinero para agasajar a sus subordinados. (Alentamos esa clase de agasajos porque fomentan el espíritu de familia.) El Sony Club es un edificio sin señales distintivas exteriores, situado cerca de nues-

tra casa matriz y a él sólo se permite el ingreso de personal de Sony, de modo que en cualquier momento todos los que están en el local, cada cantinero, cocinero, camarera y persona de servicio es un empleado de Sony. Nadie más, no importa cuán importante sea, puede tener acceso. Los directivos, desde los jefes de sección para arriba reciben una tarjeta de crédito para el club y sus facturas de consumo en el bar se pueden deducir, en forma automática, del cheque del sueldo. Además de nuestro sentimiento de solidaridad en la compañía, también tenemos una barrera contra la filtración de secretos empresariales.

En Estados Unidos muy pronto aprendí que nunca se debe escuchar las ideas de la gente de afuera. Algunas compañías, ávidas por adelantarse en la competencia, podrían tomar una idea de afuera, pero siempre creí que era un error que podría originar serios problemas jurídicos: si se presta oídos a algún mercachifle de ideas y después se dice "eso ya lo sé: lo estuve haciendo de esa manera desde hace mucho", se podría seguir estando en dificultades, si se hace algo que siquiera remotamente, se parezca a la sugerencia que nos dio. Edward Rosiny, mi primer profesor de asuntos jurídicos en Estados Unidos, me hizo prometer que nunca escucharía ideas de afuera. El único modo de hacerlo, insistía, era observar las ideas provenientes de las patentes: si una patente se había conseguido podíamos solicitar ver en detalle los datos que la describían, ya que se trataría de una cuestión de protección que figuraba en el registro público; después, podíamos evaluar la idea y decidir si nos gustaría obtener la licencia de ella.

Rosiny me contó respecto de una compañía neoyorquina a la que le llegó una demanda, cuando un hombre le dijo al presidente de la compañía que tenía una manera segura de conseguir que la empresa duplicara su actividad comercial. Al hombre lo echaron, tomándolo por un chiflado pero, algunos meses más tarde, la compañía decidió elevar drásticamente todos los precios de sus líneas de productos. El chiflado presentó una demanda: ésa era su idea, dijo; su plan, de resultado garantizado, consistía en duplicar la actividad comercial duplicando los precios. Naturalmente, perdió la demanda, pero tomó tiempo y dinero lidiar con ella. Yo no quería verme envuelto en tales incómodas demandas.

III

Me preocupa que la idea de la competencia comercial parezca haberse perdido en muchos sitios del mundo no comunista. En Europa —y, en especial, en Francia— hay gente con poder que cree que el hecho de que una compañía fabrique un producto bajo pertenencia estatal es suficiente para proveer a esa gente con lo que necesita. El sistema europeo sigue haciendo hincapié, por lo general, en la disminución de la competencia para aumentar las ganancias; les agrada tener el monopolio, del que una reducida cantidad de compañías tiene el mando: no funciona, ni para ventaja del consumidor ni del empleado.

En Estados Unidos aplauden a la gente que corre riesgos: el capital para arriesgar en empresas es asequible en Norteamérica como en ninguna otra parte de la Tierra. Ese capital sigue faltando en el Japón debido, probablemente, a que nuestras grandes compañías son horizontales, en cuanto a estructuras, y cuentan con los recursos para suministrar los fondos para sus propios proyectos nuevos. Esto pone en desventaja al pequeño empresario pero éste —al igual que hicimos nosotros en la Tokyo Tsushin Kogyo, en la década de 1940—, tiene que buscarse un sitio en el mercado, y seguirlo con ideas nuevas. Algunos hacen eso en la actualidad, si bien ahora que, en un ramo sumamente técnico como el nuestro, es más difícil que lo que fue hace cuarenta años, porque la cantidad que se necesita invertir es muy grande. Los Bancos siguen siendo reacios a prestarle dinero a solicitantes de los que no sabe quiénes son, aunque el capital para arriesgar en empresas se está volviendo más asequible. Fuimos afortunados, por haber podido empezar con tan poco dinero, y también lo fuimos por haber contado con un tan distinguido grupo de asesores, que permitió que los inversionistas potenciales creyeran en nosotros: nuestro verdadero capital fue nuestro conocimiento, nuestra ingeniosidad y nuestro apasionamiento, y creo que esas cualidades siguen siendo vendibles en la actualidad.

Resultó una agradable sorpresa que China haya comenzado a entender el sistema de mercado libre para la agricultura y algunos servicios, y que esté permitiendo un tanto de competencia en un mercado de

ese tipo. También la Unión Soviética flirteó, a veces pareciendo aceptar y otras no, con la idea de introducir algunos incentivos capitalistas en su sistema, pero los chinos, bajo el gobierno de Deng Xiaoping, están tomando muy en serio el tema.

En 1979, volé a Beijing[1] en nuestro reactor Falcon, para hacer un llamamiento a los líderes del gobierno chino. Mi amigo Henry Kissinger ayudó a disponer las cosas para que me encontrara con Deng. En su origen, mi viaje fue una de esas visitas "de respeto" y el encuentro que se había planeado con Deng no se hizo público. Desde hace bastante tiempo, China fue cliente de nuestros productos y, durante varios años, la gigantesca cartelera que está en el centro de Beijing, al lado del Beijing Hotel, se destinó a la publicidad de nuestros productos. Además de hacer visitas a funcionarios, yo también iba para apreciar el estado de la modernización china y, en particular, de su industria electrónica. Fui a Shangai, donde tuve oportunidad de visitar algunas fábricas y conversar con mucha gente y, después, hice lo mismo en Beijing. Mis anfitriones quedaron sorprendidos al recibir la noticia de que el Hombre Importante quería verme.

Pasé una hora con Den Xiaoping, sentados en sillones grandes y rellenos, en una enorme habitación con techos altos y pinturas murales chinas, en el Gran Salón del Pueblo. El dirigente chino estaba lleno de interrogantes relativas a cómo mi compañía había crecido tan rápido en un periodo tan corto, y quería escuchar algunas de mis opiniones y sugerencias sobre la modernización que, en ese entonces, empezaba a ponerse en marcha. Los chinos estaban comenzando a mirar hacia el Japón, para obtener ayuda tecnológica. Con franqueza le dije a Xiaoping que, en los entonces nuevos proyectos de modernización chinos había mucho de ineficaz:

—Están desperdiciando mucho tiempo y dinero valiosos —le dije— que sé que no se pueden permitir malgastar.

Durante una hora, a través de dos intérpretes discutimos la situación, aunque Deng dejó a mi cargo la mayor parte de la conversación. No demostró emociones pero, durante el intercambio de ideas ordenó a sus funcionarios más importantes de la división electrónica que más tarde se reunieran conmigo, para obtener más detalles.

Al final de la década de 1970, el impulso de los chinos hacia la modernización se realizó con mucho entusiasmo. Sus burócratas y expertos viajaron al Japón, a Estados Unidos y a Europa, y empezaron a comprar fábricas y tecnologías que solamente podían utilizar gente provista de aptitudes que escaseaban mucho en China: celebraron contratos para la construcción de instalaciones a las que ni siquiera podían suministrar suficiente energía eléctrica. Y, lo que era peor, dondequiera que fuese insistía en ver el equipo más moderno y automatizado, pasando por alto el hecho de que la necesidad primordial de ellos era dar empleo a su población en crecimiento y que, en consecuencia, lo que los

[1]Según la nueva forma, lo que antes se llamaba Pekín. *N. del T.*

debía preocupar era la construcción de Industrias que tuviesen gran exigencia de mano de obra. Los chinos visitantes siempre querían ver las fábricas más automatizadas del Japón, así como los más recientes equipos computadorizados. Trataron de adquirir muchas cosas que, con toda sensatez, se les negaron, porque los chinos no las podrían haber manejado en la etapa de desarrollo en que estaba su país. Pronto, a algunas de las compañías que habían suministrado equipo y plantas a los chinos se les criticó por "venta en demasía"; no era culpa de ellas: los chinos insistían en que sabían lo que deseaban. En ocasiones, dos ministerios o divisiones rivales compraban equipo duplicado, sin darse cuenta de lo que estaban haciendo.

Fui franco con Deng: le dije que había visitado una fábrica de Shangai y encontrado una máquina soldadora automatizada de modelo muy reciente, a la que no se le utilizaba porque la calidad de soldadura era tan mala, que las piezas que con ella se unían no se podían usar. En las líneas de armado hallé gente sentada sin hacer nada, fumando y charlando y sin poder trabajar porque no se les había enviado a tiempo las piezas correctas. En su prisa por modernizar, los ingenieros y gerentes dieron rienda suelta a sus intereses personales: así, compraban una máquina o, inclusive, toda una planta, sin hacer el intento por coordinar las actividades de las industrias como un todo, con miras al alcance de alguna clase de meta.

En una planta de Shangai quedé sorprendido al ver una flamante máquina automatizada que sacaba la aislación de extremo de cables que se iban a soldar para constituir circuitos eléctricos: una peladura de cables como ésta es una operación sencilla, que se puede efectuar fácil y económicamente a mano. La máquina era tan rápida que si funcionaba durante nada más que un turno podía dar suficiente alambre como para que durara todo un mes: difícilmente la clase de máquina que ayudaría a resolver los problemas de desempleo que afectan a China. No había administración de la ingeniería: en su apuro por "modernizar" estaban comprándole al Japón plantas completas, listas para entrar en operaciones, para elaborar tubos de televisión a color, circuitos integrados y otras piezas... pero no había un plan de vasto alcance que indicara cómo se coordinarían todas estas plantas y su equipo. Y, la de diseñar productos, los responsables no se preocupaban lo suficiente por las condiciones locales y por lo que la gente necesitaba y podía usar: todos criterios cruciales para el diseño.

Y, después, el gobierno anunció una nueva ley, que permitía la conformación de empresas de riesgo entre compañías extranjeras y compañías estatales chinas. En virtud de la ley sobre empresas conjuntas, los chinos dijeron que estaban listos para admitir la propiedad privada, el giro de una cantidad "razonable" de ganancias al exterior, una cierta libertad de propiedad extranjera y nivel gerencial superior constituido por personal extranjero. Pero un problema básico, aun hoy, es que los chinos no están cómodos con la manera en la que los negocios, en general, funcionan en las naciones libres: en los sueldos, por ejemplo,

dicidieron, en forma unilateral, que a la persona que trabajara en una compañía de riesgo colectivo se le pagaría más que a un chino que trabajara en una planta estatal común y corriente. Según me dijeron, el motivo era que el trabajador de una fábrica perteneciente a una de esas compañías se le exigiría que trabajara con mucha mayor intensidad que a los obreros de las empresas comunes pertenecientes al estado chino, las que son bien conocidas por su ineficacia. A mis interlocutores les dije que esa idea de establecer una diferencia de salario era un error, que las compañías de riesgo conjunto deben empezar con niveles de sueldo que sean iguales a los de las empresas estatales y que cualquier aumento sólo se debe conceder después de que haya un mejoramiento definido, en cuanto a la eficacia y la capacidad de producción.

Los chinos también tenían la esperanza de obtener divisas extranjeras, mediante la exportación de productos hechos para el mercado interno, en las nuevas plantas: desde nuestro punto de vista parecía ser un error tan elemental, que no hacía falta comentario, salvo por el hecho de que daba la impresión de que los chinos estaban pensando seriamente en eso. Señalé que si querían vender bienes de consumo para el público de su país —como televisión, radio y artefactos domésticos—, estos productos tenían que ser sencillos, utilitarios y económicos; se tendrían que adaptar, de modo de satisfacer las condiciones locales, como el suministro de corriente, y tendrían que ser muy robustos, para soportar el calor y la humedad de algunas regiones de ese enorme país, y la sequedad y el frío de otras. Asimismo, tendrían que ser fáciles de reparar, dije, porque, si se podía hacer una vasta distribución de lo que se producía, seguiría siendo difícil estructurar una red de servicios que cubra una parte tan enorme de la Tierra: esto significa que los productos se tendrían que diseñar para que sean duraderos y tendrían que salir de la fábrica perfectamente elaborados y ya sometidos a pruebas que den fe de su confiabilidad. El control de calidad sería esencial, si es que realmente existía la preocupación de brindarle servicio a la población. Pero la confiabilidad y la calidad de duraderas de las cosas siempre fueron un problema en China, donde los relatos de descomposturas mecánicas son temas generales de conversación.

—Debía de entenderme —dije, a modo de resumen— que tales productos resistentes y sencillos nunca podrían competir en los complejos mercados del mundo libre, en los que los consumidores buscaban otros aspectos.

"Si quieren ganar divisas extranjeras en la industria de la electrónica —agregué— sólo hay una manera: tienen que hacer el trabajo de armado para las compañías extranjeras, sobre la base de salarios mínimos y, al principio, nada más que agregando la poco costosa mano de obra de ustedes. En la misma planta sería imposible hacer productos para el mercado interno y para la exportación".

Admiro el coraje y la determinación chinos: en poco tiempo aprendieron mucho sobre la industria moderna, pero les falta recorrer un largo trecho. Ahora, los productos japoneses y europeos están compi-

tiendo en los mercados locales de China, en sectores limitados. Pero el contraste que hay en la calidad y el diseño de cualquier cosa que se produzca en ese país y los artículos extranjeros sigue siendo notable, aunque los productos chinos mejoraron y tengo plena confianza en que el mejoramiento proseguirá. Las empresas de riesgo conjunto que ahora operan elaborando productos de diseño extranjero, parecen estar progresando. Muchas compañías japonesas y europeas están contentas con el trabajo que realizan allí en el ramo textil, como es el caso de Hanae Mori, Yves St. Laurent y Pierre Cardin. En 1985, las exportaciones chinas de artículos textiles habían llegado a los cuatro mil millones de dólares.

Pero el factor que le dio vigor al Japón para elaborar proyectos siempre nuevos y mejores —del mismo modo que da vigor a grandes sectores de la empresa industrial y comercial norteamericanos—, la competencia en el mercado local, sigue faltando. Y, sin este acicate, el progreso es difícil de conseguir. En la década de 1980, la liberalización que se produjo en el sector servicios (abrir un taller de reparación de bicicletas o una casa de té, por ejemplo, se convirtió en actividad legal) le empezó a dar a la gente un cierto sentido de mejoramiento basado sobre la competencia. El control de muchas empresas estatales se le quitó a la mano férrea del jefe del partido comunista y se devolvió a la de administradores profesionales que, por lo menos, conocían algo del negocio al que se dedicaban. Y puede ser que se esté en vías de regresar a la competencia comercial. Lo irónico es que, en algunos lugares, la competencia surgió con ayuda de los japoneses: una fábrica de municiones de Chongquing está armando motocicletas y motonetas Yamaha, y un competidor está elaborando productos Honda, lo que traslada a otro país las batallas domésticas de largo rezago.

Desde 1979, el estado chino logró un notable éxito en el incremento de la capacidad productiva del sector agrícola, al introducir un mecanismo de mercado, al estilo socialista. La política de desarrollo rural también redundó en un gradual desplazamiento de la mano de obra hacia industrias livianas que tenían mucha necesidad de personal. Sin embargo, con el proceso de modernización de las grandes industrias estatales, el resultado fue diferente y ese sector todavía está atrasado.

Mi experiencia con China no fue el primer contacto con el comercio comunista: cinco años antes, me invitaron con mi esposa a la Unión Soviética. Antes de que partiéramos a Moscú, nos aconsejaron que lleváramos botellas con agua, toallas y papel higiénico, porque decían que las condiciones eran primitivas en la Unión Soviética. Pero fue una preocupación innecesaria: desde el momento mismo en que llegamos nos brindaron una atención de lujo. En el aeropuerto, una gran limusina rusa de color negro, una Chaika, se acercó hasta el avión mismo para recibirnos; ni siquiera tuvimos que molestarnos con las formalidades de inmigración y de aduana. Había un intérprete para Yoshiko y uno para mí, además de nuestros guías y de nuestros anfitriones; muy serviciales y siempre a nuestra disposición.

En un momento dado, Yoshiko dijo:

—Me gustaría comer *piroshki.*

Los intérpretes se miraron entre sí, perplejos.

—*Piroshki* —dijo la intérprete de mi esposa, con paciencia— es lo que comen los obreros: no es algo que deba comer usted.

Pero Yoshiko insistió y, después de muchas discusiones entre los intérpretes y de muchas llamadas telefónicas, finalmente nos llevaron a un sitio en el que había obreros de pie comiendo *piroshki;* nos unimos a ellos y paladeamos esas deliciosas pastas rellenas con carne y hortalizas.

Nuestro anfitrión era Jerman Gvishiani que, en ese entonces, era subdirector del consejo de ministros de Ciencia y Tecnología y que ahora es subdirector de la comisión de Planeamiento Estatal. Es un hombre amistoso y de mundo que habla un inglés perfecto; lo había conocido en San Francisco, en una fiesta que daba Steve Bechtel padre, inmediatamente después de una reunión patrocinada por la Junta de Conferencias y el Instituto de Investigaciones Stanford. Quedé asombrado al ver cómo tocaba jazz maravillosamente en el piano y se movía con tanta naturalidad en un ambiente capitalista.

En la Unión Soviética también fue amable y espontáneo. Insistía en que probáramos platos de su tierra natal, sabrosa comida campesina. Nos llevó a ver fábricas en los suburbios de Moscú y Leningrado, y pude observar, mientras fabricaban radios y tubos de rayos catódicos para televisión, y mientras armaban televisores, vi todo lo que había que ver, pero no quedé impresionado: en ese entonces los soviéticos estaban entre ocho y diez años atrás del Japón y de Occidente en su tecnología de electrónica para consumo; trabajaban con herramientas toscas y con una tecnología de producción torpe e ineficaz. Era evidente que la falta de calidad y de confiabilidad debía atribuirse a la actitud indiferente y monótona de los trabajadores y a una organización que no había resuelto cómo motivar a los ingenieros y a los obreros encargados de la producción. Incluso los ciudadanos soviéticos hacen bromas irónicas sobre el diseño y la hechura de la producción soviética, cosas que creo que la calidad ha mejorado desde entonces.

Al finalizar el viaje, mi anfitrión me llevó a su oficina, donde se le unió un funcionario del ministerio de Comunicaciones y un grupo de burócratas. Gvishiani sonrió y me dijo:

—Ahora, señor Morita, usted ha visto nuestra fábrica y comprendido nuestra capacidad. En nuestro país no tenemos inflación ni aumentos de sueldos; tenemos una mano de obra muy estable. Le ofrecemos compartir eso con su país, bajo la forma de subcontratos.

Parecía estar muy orgulloso de lo que me había mostrado y quizá, para alguien que había contemplado la lucha del pueblo soviético a través de los años, el progreso parecía fenomenal. Pero a mí lo que había visto no me resultaba alentador.

Miré los rostros de los que me rodeaban, que esperaban que les dijera algo. Le pregunté a Gvishiani si realmente podía decir lo que

estaba pensando. Me respondió que claro que sí, que debía hacerlo. Y así lo hice:

—Les voy a decir la verdad —dije—: en el Japón utilizamos nuestros máximos talentos y mejores cerebros, y pasamos años buscando maneras para incrementar la eficacia y la capacidad productiva de las cosas, aun de las tan sencillas como un destornillador. Nos hemos devanado los sesos, y realizado estudios detallados y experimentos, para decidir precisamente cuál es la temperatura exacta y precisa que un soldador debe tener en cada aplicación particular. Ustedes no hacen ninguno de esos esfuerzos aquí; en apariencia, no hay necesidad de hacerlo porque a nadie parece importarle.

"Francamente, señor Gvishiani, lamento mucho hacer estas críticas después de que usted fue tan excelente anfitrión llevándome a todas partes, pero tengo que decir que no podría soportar ver que los productos Sony se fabriquen en las condiciones que ustedes tienen aquí. Todavía no puedo ofrecerles nuestra tecnología de producción".

Lo tomó con mucha calma e hizo un gesto a uno de sus ayudantes que, con orgullo, le alcanzó un televisor transistorizado, para recepción en blanco y negro, de fabricación soviética; era pequeño, tosco y con forma de cajón.

—Señor Morita —dijo—, éste es el televisor que ahora planeamos vender en Europa: ¿por favor, cuál es su opinión?

Una vez más, tuve que decirle:

—¿Puedo decirle realmente lo que pienso? —asintió con la cabeza.

Hice una profunda inspiración:

—Señor Gvishiani, en la Unión Soviética existe un maravilloso talento artístico —comenté—. Sus músicos, sus bailarines, su herencia artística, los grandiosos y sus intérpretes tienen fama mundial. Ustedes tienen la fortuna de contar, en su país, con tecnología y arte.

"Pero, ¿por qué no veo ambas cosas en ese televisor? Dado que ustedes tienen arte y tecnología en la Unión Soviética ¿por qué no las combinan para producir cosas hermosas? Francamente, caballeros, sabiendo lo que sabemos sobre el mercado y las preferencias del consumidor, no consideraríamos que un televisor tan feo sea vendible.

Hubo un momento de aturdido silencio y, después Gvishiani se volvió hacia el funcionario del ministerio de Comunicaciones:

—Por favor, ¿puede responder a los comentarios del señor Morita?

Con total seriedad, el funcionario dijo:

—Entendemos lo que usted dice, señor Morita... ¡pero el arte no cae dentro de nuestra jurisdicción!

Fue una respuesta inconcebible. Me empecé a sentir mal y dije:

—Ah, entiendo. Bueno, ya dije todo lo que quería decir. Si me dan uno de esos televisores, lo llevaré a Tokio y dejaré que mis ingenieros les expliquen las mejoras que podrían hacer.

Lo llevé y, como respuesta, nuestros ingenieros redactaron un largo informe que sugería la reelaboración del diseño de los circuitos y otras formas de mejoramiento del equipo... pero nada de tecnología Sony.

Si bien la idea de una verdadera competencia para beneficiar al consumidor no consiguió penetrar en la Unión Soviética, el experimento que se hizo en China podría estimularla, pero, en este preciso momento, los rusos y los norteamericanos libran otra clase de competencia y esa competencia militar es una sangría de importancia para ambas economías a pesar de la tecnología defensiva, secundariamente genera nuevas técnicas civiles. En la Unión Soviética, la tecnología parece concentrarse en cosas tales como en el programa espacial y el de defensa, pero ciertamente no en los bienes de consumo. En lo que concierne al consumidor el diseño, e inclusive la calidad tecnológica, están atrasados.

Con la Unión Soviética hacemos muchos negocios relativos a equipos para estaciones radioemisoras. Sony es el fabricante más grande del mundo de esa clase de equipo. Naturalmente, sólo lo vendemos a las zonas comunistas con la aprobación de la Comisión Coordinadora para las exportaciones. De manera similar, también hacemos muchos negocios con China, en cuanto a equipo radioemisor. A menudo, ambos países nos solicitan la tecnología a través de contratos de licencia, especialmente para la tecnología del tubo de televisión Trinitron. Pero todavía no producimos nada, ni permitimos que se produzca nada, que lleve nuestra marca: hace mucho tiempo, Fiat le vendió una fábrica, y la tecnología para la elaboración de automóviles a la Unión Soviética y como resultado por todo Europa aparecieron coches que tenían la apariencia exacta de los Fiat, pero que, en realidad, sólo eran una versión soviética de calidad inferior. Debido a esto, la que padeció fue la reputación de la casa italiana, no queremos que nos ocurra lo mismo a nosotros.

Un par de años más tarde, durante el festival musical de Salzburgo, hablé con Gvishiani:

—Tiene que volver a visitarnos —me dijo. Pero todavía no llegó la oportunidad.

IV

Después de haber insistido tanto en que la competencia sirvió para hacer que nuestra industria creciera, debo admitir que hay otra cara de la moneda y es que la competencia excesiva está ejerciendo sus efectos hoy, en nuestra sociedad. Existe en la educación y en la vida social y realmente destruyó muchas vidas jóvenes. La competencia para conseguir un lugar en la escuela es intensa y, debido a que el ingreso a las "mejores" escuelas se basa por completo sobre el mérito, la única manera de entrar es a través de un examen en el que se compite. Eso condujo a la aparición de las famosas "madres de la educación" del Japón, que obligan a sus hijos a que lleven una vida muy difícil y sin alegría, de ejercicios y estudios. Se ha escrito mucho sobre cómo ese estudio comienza aun antes del jardín de infantes. Hace algunos años, cuando nos mudamos a una nueva casa en el distrito Aoyama, de Tokio, descubrí que en el vecindario había una escuela preparatoria para el jardín de infantes.

La Universidad de Tokio es, quizá, la institución más famosa de enseñanza superior del Japón y puede estar orgullosa de sus muchos miles de brillantes graduados, que fueron primeros ministros, burócratas de fuste, diplomáticos y hombres de negocio de vanguardia. Pero un antiguo decano de la universidad me dijo un día:

—Los estudiantes de primer año llegan aquí después de haberse pasado toda una vida devorando libros, y para entonces están completamente exhaustos.

En Japón, para muchos estudiantes ésa es una broma triste: en la Universidad casi no hay aprendizaje. Una vez que los estudiantes consiguieron ingresar a la universidad a la que se esforzaron tanto para llegar, suponen que alcanzaron la meta de su vida; están tan agotados que no les queda voluntad y tampoco sienten la necesidad de estudiar más. Casi nadie fracasa una vez que logró entrar a la universidad. En el Japón es muy difícil ingresar a la Universidad y es fácil llegar a graduarse; en Estados Unidos y en Gran Bretaña es lo opuesto: es más fácil ingresar, pero más difícil graduarse.

El espíritu de competencia que hay en el Japón penetra, incluso, en los ministerios estatales. Para quienes están afuera puede parecer que el estado japonés es una organización que funciona en forma fluida; está compuesta por muchos graduados inteligentes y bien entrenados, provenientes de todas las universidades de *élite*, y puede ser que el Japón tenga la burocracia más altamente entrenada y competente que se encuentre hoy en el mundo. Con frecuencia, esos expertos burocráticos son celosos de su autoridad territorial y, a menudo, hay batallas entre las oficinas, o entre las secciones de los ministerios, y entre los ministerios en sí.

La competencia entre nuestros periódicos y nuestra televisión ocasionó problemas graves. La calidad de los programas de televisión se deterioró hasta alcanzar niveles bajos, debido a la competencia por emitir los programas más populares; en el campo del periodismo impreso, las cabezas que se mantuvieron frías resolvieron un problema, pero produjeron otros. Debido a que tenemos alfabetismo casi total, y debido a que nuestro país se encuentra por completo dentro de un huso horario, pudimos tener periodismos nacionales y, por eso, es muy intensa la competencia para obtener noticias. Los principales periódicos tienen aviones y helicópteros, y algunos hasta llegan a tener cuartos oscuros a bordo, de modo que los fotógrafos pueden procesar su película mientras el avión está de regreso a Tokio, proveniente de una misión en algún sitio lejano. En las Olimpiadas de los Ángeles de 1984, el *Asahi Shimbun*, de Tokio empleó nuestra cámara Mavica sin película y, desde un teléfono celular Sony, instalado en un automóvil que el *Asahi* empleaba para visitar todas las localidades principales en las que se desarrollaban los juegos, transmitió las imágenes correspondientes a competencias deportivas. Con estas fotografías instantáneas, transformadas por impulsos digitales, el *Asahi* llegó primero que cualquier otro periódico. Ese fue un experimento que funcionó, para gran satisfacción nuestra. No fui a las Olimpiadas, pero disfruté las fotos.

Sin embargo, la avidez por la obtención de noticias y el gran número de reporteros que se destinan para cubrir cualquier acontecimiento ocasionan grandes problemas para todos: a menudo, los cronistas y los camarógrafos acampan en la noche fuera de la casa de las personas que son noticias y, a veces, acosan a la gente que viene y va. En ocasiones, asusta ver la cantidad de periodistas. En todos los ministerios estatales y en los principales organismos, los reporteros que, en forma normal, cubren las actividades y a las personas de esos ministerios, fundaron clubes que establecen las reglas de cobertura y de conducta: eso tiende a suprimir los reportajes "emprendedores", pero si centenares de reporteros se centran nada más que en un ministerio de Gabinete o en un conjunto de burócratas para obtener una nota, nadie tendría nunca una noche de sueño.

A pesar de algunos de sus aspectos más oscuros, la competencia es, en mi opinión, la clave para el desarrollo de la industria y de la tecnología, y pienso que esto rige tanto en Estados Unidos como en

el Japón. Cualquier interferencia con la competencia libre y abierta debe reducirse a lo mínimo. En ese sentido, el nuevo enfoque que adoptó la administración Reagan respecto de las leyes antimonopolios se recibió con sumo agrado, al volver a presentar un enfoque razonable de los problemas, enfoque que está más en línea con las realidades de la economía. En el Japón también debemos contribuir con nuestro esfuerzo para levantar algunas restricciones y limitaciones innecesarias a libre funcionamiento del mercado; hay que deshacerse de las costumbres y prácticas comerciales obsoletas y carentes de significado. Siempre objeté el convencionalismo, y continuaré haciéndolo.

Pero me gustaría dejar unas palabras de advertencia a mis amigos norteamericanos. A la diplomacia norteamericana, George Kennan la describió una vez como "legalista y moralista". Creo que eso sigue siendo válido hoy. Cada país tiene antecedentes históricos y culturales diferentes, del mismo modo que ocurre con las personas, y suponer que se pueden aplicar ideas norteamericanas y la doctrina jurídica norteamericana en todas partes del mundo, como algunos norteamericanos parecen creer, sería equivocado.

A lo que quiero llegar es que, a menudo, la competencia con la que nos enfrentamos para conseguir los mercados lleva a la falta de comprensión. Ésa es la razón por la que siempre haya abogado por la idea de que existan más contactos personales entre los principales directivos empresariales de todo el mundo. Con frecuencia, los abogados aconsejan que no nos reunamos, por temor a la posibilidad de que un encuentro así se pudiera emplear para incriminarnos en un caso antimonopolio. Sí agradezco su consejo, pero nada hay en la legislación antimonopolio que diga que los directivos no puedan, y no deban, reunirse y conocerse un poco mejor los unos a los otros. Provistos los resguardos adecuados, el patrocinio de los gobiernos y la asequibilidad de las minutas, tales reuniones crearían la base para una mejor comprensión, y se las debe alentar. Un ejemplo destacado es la serie progresiva de reuniones que se celebran entre las asociaciones británicas y japonesas de la industria de la electrónica, que ahora están en su decimonoveno año; por cierto que en las asambleas del denominado Grupo de Wiseman y, más tarde, en el Congreso de Hombres de Negocios del Japón-Estados Unidos y, en las reuniones de la Comisión Asesora de Estados Unidos-Japón de 1984, se dieron importantes casos hacia el desarrollo de la mutua comprensión. Pero, para encontrar un entendimiento más amplio se necesita más esfuerzo. Me interesó ver la iracunda reacción norteamericana cuando, en 1985, se anunció el cuarto año de las llamadas restricciones "voluntarias" para el envió de automóviles: después de que, durante tres años, los fabricantes japoneses retuvieron los embarques a Estados Unidos, los funcionarios del gobierno de Washington —entre ellos el representante comercial norteamericano— dijeron que no sería necesario un cuarto año de restricciones, porque la industria norteamericana había conseguido su "respiro." Había adoptado sus equipos fabriles y, ahora, los automóviles podían competir.

El volumen de las regalías que obtenían los directivos de las empresas automovilísticas norteamericanas fue tan grande en 1974, que los periódicos publicaron editoriales que calificaban de poco menos que escandalosas a esas ganancias. General Motors y Ford estaban solicitando ingentes aumentos de la cantidad de automóviles japoneses que esas empresas norteamericanas pudieron vender, con la marca de GM y Ford, en Estados Unidos. Las compañías japonesas más pequeñas, que debido a las antiguas restricciones, tenían cupos muy bajos, estaban ansiosas por que se pusiera fin a las restricciones, de modo que pudieran comenzar a despachar automóviles a sus clientes de Estados Unidos. Personas inteligentes del MITI vieron que si, lisa y llanamente, no había más restricciones, todos empezarían a enviar tantos automóviles como fuera posible, y el resultado podría ser el caos y la ira en Estados Unidos, si las exportaciones se transformaban en un torrente. Por eso, el Estado decidió mantener otro año de restricción en los cupos y elevó la cantidad en alrededor de veinticuatro por ciento, un incremento considerable pero, conociéndose la naturaleza competidora de nuestro propio pueblo, probablemente inferior a la cantidad que Japón había enviado si no hubiese existido restricción alguna. Este incremento le aplicó cupos mayores a las compañías pequeñas cuyos automóviles vendían sus colegas norteamericanos, en calidad de lo que se denominaba "importaciones cautivas" (los automóviles Mitsubishi fabricados para Chrysler, los Mazda fabricados para Ford, los Isuzu fabricados para GM).

El anuncio produjo gran conmoción y furia en Detroit y en el Medio Oeste industrial. Algunos periódicos norteamericanos publicaron editoriales en los que se decía que los japoneses deberían atenerse —los antiguos cupos de restricción, incluso si no había restricciones formales en vigor. Los miembros del Congreso chillaban... no entendían la mentalidad competidora japonesa. Y, después, para sorpresa nuestra algunos fabricantes de automóviles empezaron a quejarse... ¡no porque el Japón estuviera vendiendo demasiados coches, sino porque esos fabricantes no lograban un incremento suficiente de la cantidad de vehículos que importaban! Como consecuencia del aumento de los cupos de restricción para los automóviles japoneses, los embarques le dieron a Chrysler un incremento del 70% en la cantidad de automóviles fabricados por Mitsubishi que podían importar, respecto del cupo del año anterior, y GM obtuvo un aumento del 211.8% en los coches Suzuki, y uno del 140% en los Isuzu. Tanto estas dos compañías, como Ford, aumentaron su capacidad de suministro de vehículos japoneses a sus socios norteamericanos. Esta vez le tocó al Japón preguntarse qué estaba pasando: ¿por qué los legisladores y otros se quejan por la competencia norteamericana de automóviles los que están incrementando sus adquisiciones, y hasta se quejan de que no pueden conseguir suficientes automóviles?

Al competir en un mercado que entendemos, como el nuestro, con tácticas impías, a veces las compañías japonesas se comportan mal, las empresas persiguen un aumento de la porción que tienen del mer-

cado, mediante la reducción de precio hasta un nivel bajísimo; en ocasiones, hasta el punto en el que no hay ninguna posibilidad de que se pueda obtener ganancia con el producto. El ganador del sitio en el mercado resulta ser aquel que se puede permitir perder dinero en el mercado durante más tiempo. Prácticas así generaron falta de comprensión y rencor en los círculos comerciales de algunos países, en el sureste de Asia en especial, donde las compañías japonesas trajeron consigo sus prácticas de competencia, haciendo caso omiso del sistema que se emplea en el país anfitrión. Pero, en el caso de los automóviles, las compañías norteamericanas están participando en las prácticas japonesas y, si esas compañías no son las que mejor conocen el mercado y los consumidores, no sé quién pueda conocerlos.

LA TECNOLOGÍA

Ejercicio de supervivencia

I

A los japoneses nos obsesiona la supervivencia: literalmente todos los días la tierra que está bajo nuestros pies tiembla; pasamos nuestra vida cotidiana en esas islas volcánicas, con la constante amenaza, no sólo de un terremoto de proporciones sino, también, de tifones, furiosas nevadas, diluvios de primavera. Nuestras islas casi no nos proveen de materias primas, con la salvedad del agua, y menos de un cuarto de nuestro suelo es para habitar o para labranza. En consecuencia, lo que tenemos nos es preciso. Y ésa es la razón de que hayamos aprendido a respetar la naturaleza, a conservar, reducir a miniatura y a mirar la tecnología como un medio que nos ayude a sobrevivir. Los japoneses no pensamos en nosotros mismos como en un pueblo profundamente religioso, aunque lo somos: tenemos tendencia a creer que Dios reside en todo; seamos budistas, confucionistas, sintoístas y cristianos, pero también somos muy pragmáticos: a menudo bromeamos respecto de que la mayoría de los japoneses nace sintoísta, lleva una vida confucionista, se casa al estilo cristiano y tiene un funeral budista. Tenemos nuestros ritos, costumbres y festividades, pero no estamos atados por tabúes y nos sentimos libres para intentarlo todo, y para buscar las formas mejores y más prácticas para hacer las cosas.

Uno de los conceptos de valor más importante que hemos fomentado desde la antigüedad es un término que no admite una traducción literal sencilla: *mottainai*, que es un concepto clave, un concepto que puede ayudar a explicar mucho sobre el Japón, el pueblo japonés y nuestra industria. Es una expresión que sugiere que todo lo que hay en el mundo es un don del Creador, y que debemos estar agradecidos por ese don y nunca desperdiciar nada. En un sentido literal, *mottainai* significa "Irreverente", "impío" pero, de modo más profundo, lleva la connotación de un sacrilegio contra los cielos. Los japoneses tenemos la creencia de que todas las cosas se dan en calidad de sagrado fideicomiso y que en realidad, sólo se nos prestan para que les demos el mejor uso posible: malgastar algo se considera un pecado. Hasta empleamos la expresión *mottainai* para referirnos al desperdicio sin control de algo

simple, inclusive agua o papel. No debe sorprender que hayamos desarrollado ese concepto, que trasciende la mera frugalidad o la conservación: es un precepto religioso. Sé que, hasta cierto punto, ese concepto aparece en Occidente y en otros sitios de Oriente, pero en el Japón lleva un significado especial. La lucha por la supervivencia, bajo la amenaza constante de tiempos duros y de calamidades naturales; el intento de producir bienes con un mínimo de vida para los japoneses y, por eso, el desperdicio de cualquier cosa se consideraba como algo vergonzoso, un crimen virtualmente.

Antaño cuando el Japón estaba completamente aislado, teníamos que enfrentar cualquier calamidad mediante nuestros propios recursos. Padecíamos la falta de alimentos, y los terremotos e incendios quemaban muchas veces las casas de madera de nuestras ciudades, forzando al pueblo a empezar a reconstruir su vida a partir de la nada. Nos convertimos en expertos en el control de crisis. Algunas personas que estuvieron en el Japón inmediatamente después de la guerra quedaron maravillados por cómo los japoneses emprendieron la reconstrucción de las ciudades, que, en 1945, los bombardeos redujeron a enormes campos de escombros. Más de una persona escribió que parecíamos dedicarnos a eso como si nos hubiera acometido otro desastre natural, como ocurrió el 1 de septiembre de 1923, cuando el terremoto de Kanto sacudió ferozmente a Tokio, derribó sus altos edificios y dejó en llamas centenares de miles de hogares: los bombardeos con materiales incendiarios y de alto poder explosivo de la Segunda Guerra Mundial infligieron daños similares.

Recuerdo que, en 1946, todas las noches iba caminando desde nuestra fábrica temporaria, en el edificio de Shirokiya, hasta la estación de Tokio, una caminata de más de un kilómetro, y no había edificios en pie, ninguna otra cosa más que algunas chimeneas y muchas cajas fuertes de acero, pertenecientes a las tiendas y fábricas que otrora poblaban el lugar. Durante más de un kilómetro en cualquier dirección, lo único que se podía ver eran baldíos. Miles de superfortalezas B-29 habían dejado caer bombas incendiarias en las principales ciudades, en busca de la concentración industrial que había en esas zonas: un error de planeamiento de los japoneses; casi la mitad de nuestros motores de aviación se producían en una sola ciudad; todos los aviones se armaban en dos y el 90% de los tubos electrónicos, en tres.

Pero en ambas etapas, después del desastre natural debido a la mano del hombre, se reconstruyó la ciudad a una velocidad vertiginosa que hasta sorprendió a algunos japoneses. Acostumbrados a lidiar con las privaciones y las calamidades naturales, después de la guerra algunas familias se las arreglaron para mudarse a los refugios antiaéreos, mientras que otras construyeron chozas, empleando fragmentos de hierro corrugado, cartón y madera a guisa de refugio. Esas familias aceptaron su mala suerte como algo que se tenía que soportar, pero no más tiempo del que es absolutamente necesario y, de inmediato, se pusieron a trabajar, reconstruyendo, moldeando ingeniosamente coci-

nas a partir de cascotes y pedacitos sueltos de metal hecho añicos, recomponiendo los restos de material utilizable, extraído de entre ruinas carbonizadas. Al reconstruir la ciudad, se buscaron nuevas formas, y emplearon nuevas tecnologías, en el intento para aprender cómo sobrevivir mejor la próxima calamidad, cualquiera fuera ésta y dondequiera tuviese lugar.

El Imperial Hotel, diseñado por el gran arquitecto norteamericano Frank Lloyd Wright, soportó la conmoción del terremoto de 1923 (de hecho, se le había inaugurado formalmente nada más que unas horas antes del remezón) y las técnicas de ese arquitecto se estudiaron: el resultado fue una avanzada tecnología de construcción, y a esa tecnología hoy se le está perfeccionando constantemente en los laboratorios sobre investigación de terremotos, de la universidad de Tsukuba y de otros sitios del Japón: en esos laboratorios se simulan terremotos y se les emplea en ensayos de cimientos de edificios y de métodos de construcción. Con ayuda de computadoras es posible hacer simulaciones que nunca antes se pudieron conseguir y, como resultado, es probable que la tecnología japonesa sea la mejor del mundo... Tiene que serlo, puesto que involucra una cuestión de supervivencia.

También sabemos ahorrar muy bien, y no sólo dinero si bien somos bastantes buenos en eso también. Cuando fui por primera vez a Estados Unidos quedé atónito al ver que los norteamericanos tiraban los diarios. Apenas si podía creer que, después de un rápido vistazo a los titulares, durante el desayuno, sencillamente tiraban el diario a un lado o en la basura; algunas personas los juntaban hasta que la pila se hacía grande y, entonces, la llevaban al montículo de basura. Conservaban la página con el programa de televisión de ese día, y tiraban el resto. También quedé pasmado ante el tamaño de los diarios: en el Japón son mucho más delgados; nunca había visto algo como la edición dominical del *The New York Times* que, a veces, pesa varios kilos. Después de estar un tiempo en Norteamérica, casi parecía natural tirar los papeles.

Mientras estuve en Nueva York conocí un japonés que había vivido en Estados Unidos durante bastante tiempo, y me confió que estaba turbado por un problema que no podía resolver y que pensaba que yo le podría ayudar. Naturalmente, le dije que me complacería ayudarlo:

—¿Cuál es su problema? —pregunté.

Pero el hombre no me lo dijo.

—Debe usted venir a mi habitación —repuso. Así que fui a su habitación e inmediatamente descubrí el problema: el diminuto recinto estaba casi completamente lleno de diarios, apilados contra las paredes, bajo la cama, llenando los armarios. El hombre no podía hacerse a la idea de tirarlos y no sabía qué hacer con ellos. Me ocupé de que se los sacaran para gran alivio de mi compatriota, y le expliqué que el de *mottainai* no era un concepto tan bastante arraigado en la sociedad norteamericana como en la japonesa.

Con una tasa de alfabetismo tan alta, las revistas, los libros y los diarios japoneses proliferan. El uso que hacemos del papel se extiende

a la cobertura de lámparas y ventanas, a los envoltorios, embalajes y decoraciones de muchas clases, y todo eso hace que el Japón sea el segundo productor mundial de papel, después de Estados Unidos, con una elaboración de más de ciento noventa toneladas por año. Así y todo, el Japón tiene la tasa más alta del mundo de reciclaje de materiales: en 1984 reunimos el 50% para reciclaje. (En Estados Unidos, la cifra es 27%; en Francia, 34%; en Alemania occidental, 38%, y en Holanda, 45%. Un método que usamos, anticuado pero efectivo, consiste en hacer que el comprador de papel vaya periódicamente por los vecindarios, con un altavoz en su camión o carro, recogiendo revistas y diarios viejos y dando papel higiénico a cambio. Eso podría verse un tanto extraño en las calles de Nueva York, pero probablemente sea algo inteligente de hacer. También reciclamos grandes cantidades de aluminio, acero, vidrio, zinc, cobre, plomo. Con mucha lealtad, en el Japón la gente separa su basura para ayudar a que funcione el reciclaje.

Debido a que siempre tuvimos que practicar la conversación para sobrevivir, los japoneses creemos que tiene más sentido, y es más económico, calentar el cuerpo con un brasero calentapiés, o con un calefactor eléctrico, que emplear toda la energía que se necesita para hacer que un cuarto (o casa) íntegro esté suficientemente cálido a fin de conseguir que una persona o dos, estén confortables. Incluso el baño caliente japonés le sirve a toda la familia (en realidad, el lavado se hace fuera del baño), elevando la temperatura corporal en invierno, para sobrevivir con facilidad a la cena en una casa estilo japonés, permanentemente expuesta a ráfagas de aire, antes de meterse en ropas tibias de cama por la noche. En Norteamérica, calientan en invierno y refrigeran en verano enormes casas, para conveniencia de unas pocas personas y, para la generación japonesa de más edad, como la mía, eso parece un desperdicio, pero ahora también lo estamos haciendo en el Japón. A veces no tenemos que sacar el abrigo en invierno, porque hace tanto calor en muchas oficinas, y usarlo en verano, debido al aire acondicionado. Después del segundo embargo de petróleo, el primer ministro japonés, Masayoshi Ohira, trató de conseguir que los hombres de negocios y los burócratas japoneses llevaran al trabajo una especie de chaqueta safari de verano en vez de ir con camisa y corbata, de modo que la temperatura de los edificios no se tuviera que bajar tanto, y hasta él mismo usó esa chaqueta durante un tiempo; incluso posó ante la prensa, en lo que llamó su "traje para ahorrar energía", pero los japoneses tienen demasiado sentido de la formalidad como para ir tan de entrecasa, y la chaqueta nunca tuvo aceptación. Pero la temperatura de los edificios de oficinas se ajustó de modo de ahorrar energía, y la gente simplemente transpiró más. En Sony establecimos la norma de no sobrecalentar o sobrerrefrigerar ninguno de nuestros edificios, y en nuestra casa matriz tenemos un cartel que explica nuestra actitud a los visitantes.

Hasta el primer embargo de petróleo, a muchos japoneses les parecía que nuestro crecimiento económico se basaba sobre la suposición

de que los recursos petroleros eran limitados que todo lo que teníamos que hacer era salir y hallarlo, y con ellos podríamos expandir nuestras industrias indefinidamente: cuando llegó la crisis del petróleo aprendimos, una vez más, el significado de *mottainai;* pero también aprendimos cómo aplicar los principios subyacentes a esa expresión y hoy, con una economía muy extendida, empleamos menos petróleo crudo, carbón y gas natural que lo que usábamos en 1973, porque aprendimos a ser eficaces.

La capacidad de los japoneses para trabajar juntos vino en nuestra ayuda en el momento de las crisis petroleras: entonces, al igual que ahora, el Japón era casi 100% dependiente de terceros para conseguir petróleo. Y, por eso, este petróleo se nos hizo precioso y nuestro primer pensamiento fue cómo hacer para conservarlo. A toda la industria nipona se le impuso la responsabilidad de conservar, o diseñar modos, para usar menos energía en las fábricas, y se le planteó el desafío de elaborar productos que emplearan menos energía. En realidad, la respuesta al desafío la teníamos ahí, al alcance de la mano. Ibuka había sido un fanático del bajo consumo de energía: ése es uno de los factores principales que lo llevaron a querer utilizar el transistor.

Observamos todas nuestras operaciones en fábrica y todos nuestros productos, e introdujimos cambios de diseño con los que podíamos ahorrar cantidades pequeñas de energía, aunque más no fuera. A los pocos meses del embargo habíamos modificado el diseño de nuestro tubo de rayos catódicos Trinitron, haciéndolo pasar de calentamiento indirecto, a directo, del elemento catódico, para reducir el consumo en 12%. También volvimos a estudiar todas las formas de consumo de corriente en Sony, en nuestras fábricas y oficinas, así como en los productos. Yo había hecho la misma clase de análisis sobre energía cuando mi esposa y yo estábamos construyendo nuestro hogar en el distrito Aobadai, de Tokio, en 1969: yo quería una piscina caldeada, pero existían dos problemas: primero, que la humedad subiría hasta los pisos de arriba y, segundo, que la pérdida térmica de la piscina sería mucha y desperdiciada: calculé que el 90% de la pérdida se debería a la evaporación. Resolví ambos problemas diseñando una barrera de espuma plástica que cubriera toda la superficie de la piscina, dejando humedad y calor encerrados ... y patenté la idea en Estados Unidos.

En 1973, cada fabricante de artefactos para el hogar se puso a trabajar para reducir el consumo de energía y, en verdad, compitieron entre sí para ver quién podía fabricar los productos que emplearan menor cantidad de ella: el bajo consumo energético se convirtió en importante argumento de venta y en un nuevo motivo de competencia. En ese entonces, yo estaba decepcionado al ver cuán poco se hacía en otros países para dar un nuevo diseño a los productos, pero supuse que en países como Estados Unidos y Gran Bretaña —que tenían su propio petróleo—, una crisis así no ejercía el tremendo impacto, en cada ciudadano, que ejercía en el Japón. Nos dimos cuenta de que si se nos aislaba, estábamos acabados. Algunos de los más pesimistas auguraban

que el Japón tendría que prepararse para retornar a sus raíces agrarias si las cosas empeoraban aún más. Con visión realista, sabíamos que habría petróleo, a algún precio, pero sabíamos que habría que introducir cambios: ya no podríamos ser extravagantes y nuestros sueños de continuo crecimiento económico podrían haberse interrumpido, en verdad; y el primer embargo de petróleo hizo que nuestro crecimiento bruto real interno cayera de 8.8 por ciento en 1973 —el más alto de los países industrializados— a menos uno por ciento en 1974, la mayor pérdida de crecimiento padecida, entre esos países, aquel año.

Debido a la crisis nos volvimos eficientes: mediante el empleo de las tecnologías más modernas, diseñamos una iluminación que consumía menos corriente y generadores más eficaces. Al poco tiempo, quienes visitaban el Ginza, y veían las refulgentes luces allí, y en otros sitios del país, apenas si podían creer que esa iluminación estaba consumiendo menos energía. Las fábricas aprendieron a recircular el calor y los gases de desecho, y elaborar productos empleando menos energía. La nueva tecnología aumentó en gran medida la eficacia de los combustibles para automóviles. Y pronto nos empezamos a dar cuenta de que de un barril de petróleo crudo podíamos obtener más eficiencia que casi cualquier otro país.

Un aspecto interesante de la situación que se planteó con el petróleo es que, debido a que nuestro país es pequeño, para el transporte empleamos menos petróleo que para las aplicaciones industriales, mientras que en Estados Unidos la situación resulta a la inversa: allá, más de la mitad de cada barril de crudo se usa para el transporte. Durante un tiempo envidiamos a los ingleses por tener su propio petróleo en el Mar del Norte pero, cuando los precios del hidrocarburo cayeron abruptamente y hubo superabundancia en el mercado, durante la década de 1980, el caro petróleo británico del Mar del Norte se volvió un peso muerto para ese país. Todavía dependemos en 99.7% de las importaciones de petróleo; en el 100%, de las de aluminio y níquel, en más del 95%, de las de mineral de hierro y las de cobre; y más del 92%, de las de gas natural. No podemos escapar a la preocupación de que puedan aislarnos e intentamos mantener una reserva de cien días de petróleo, por lo menos, en tanques de almacenamiento y en vagones supertanque estacionados, por si algo llegara a suceder. Esto es prudente, por supuesto, pero también es, según creo, herencia de nuestro reciente pasado agrario y de la sensación de vulnerabilidad que nos aqueja.

Cuando desde la niñez, a uno le dicen que el objeto que tiene en las manos proviene del mineral de hierro que se extrajo de países muy lejanos, que ese mineral se transporta, a un costo muy elevado al Japón, y que se produce en hornos que utilizan gas y carbón provenientes de otros sitios remotos tales objetos parecen tener mucho valor. En Norteamérica puede ser práctico hacer una pasada de producción de, digamos, ejes de automóvil, revisarlos después y descartarlos porque no aprueban la inspección. En el Japón, un simple cálculo de economía no nos permite hacer esto: en toda la industria del país, nuestra filosofía

general es que todos tienen que ser inspectores y que los productos que se están fabricando se tienen que elaborar correctamente en cada una de las etapas de la operación. Eso es natural para nosotros; es una filosofía cauta y conservadora, pero nos da resultado. En Norteamérica se espera que haya una cierta cantidad de piezas rechazadas, pero nosotros siempre hemos tratado de evitar que aparezca una siquiera. El lector se puede imaginar cuán preocupados estábamos —allá, en la década de 1950, cuando teníamos tan pocos recursos— y, en la producción total de nuestros primeros transistores, la cantidad de piezas utilizables era de nada más que el 5%. La misión principal de todos los que intervenían, día y noche, era la de conseguir que ese rendimiento ascendiera hasta más del 90%, cosa que logramos en cuestión de meses. Muy pronto descubrí que, para Sony, el costo del servicio posproducción en otros países era tan caro que, a la larga, resultaba más barato hacer el control de calidad en cada etapa de la fabricación.

También aprendí que en Norteamérica la actitud concerniente a las materias primas es mucho más relajada que en el Japón: Norteamérica tiene tanto de todo —petróleo, carbón, cobre, oro, uranio, maderas— que, aun hoy, los norteamericanos no parecen tomar en serio la conservación. Me acuerdo de una expresión de ese país: "hay mucho más en el sitio del que vino esto." Los japoneses no tenemos una expresión así.

Nuestra gente de modo natural, también parece preocuparse más por la precisión. Debe tener algo que ver con la meticulosidad con la que tenemos que aprender a escribir los complicados caracteres de nuestro idioma. Pero, cualquiera que sea el motivo, cuando a uno de nuestros empleados japoneses le decimos que la medida de cierta pieza debe caer dentro de una tolerancia de más cinco o menos cinco, por ejemplo, el empleado automáticamente se esforzará, con toda intensidad, para conseguir que esa pieza se halle lo más cerca posible de la tolerancia cero. Cuando abrimos nuestra planta en Estados Unidos hallamos que los trabajadores seguían las instrucciones a la perfección. Pero, si les decíamos que hicieran la pieza con una tolerancia comprendida entre más cinco y menos cinco, conseguíamos que esa pieza estuviera dentro de esas cuotas sí, pero raramente tan cerca de cero como hacían los trabajadores japoneses. Discutimos ese problema y en un abrir y cerrar de ojos, tuvimos la respuesta: simplemente para las especificaciones norteamericanas establecimos que la tolerancia caía entre más dos y menos dos y, dentro de ese ámbito, los operarios norteamericanos continuamente nos dieron lo que necesitábamos. Si tenemos necesidad y a estos operarios les exigimos la tolerancia, cero, la podemos obtener si la especificamos.

Ni por un momento desdeño la capacidad del trabajador extranjero. Allí donde la gente está habituada a enfoques diferentes, a veces hay que emplear un enfoque diferente. Estoy seguro de que los directivos norteamericanos que trataron con trabajadores japoneses en el Japón tuvieron experiencias igualmente interesantes. Cuando inauguramos la línea de armado de equipos Trinitron en San Diego, estábamos traba-

jando con empleados carentes de experiencia y, por supuesto, nos preocupaba la calidad. Teníamos que inculcarles qué es lo que esperábamos exactamente de ellos y también porqué. Lo discutimos con nuestros directivos de operaciones asignados en San Diego, Mike Morimoto, Junichi Kodera y Ron Dishno, que iban a ser responsables de la operación de armado. La respuesta fue sencilla: mostrarle a cada empleado qué ocurría con el equipo si el trabajo no se hacía de la manera adecuada. Se fabricaron televisores con un cierto empalme mal hecho, por ejemplo, y los empleados encargados de esa parte del armado podían ver qué salía mal en la imagen, y hacer el seguimiento del problema hasta su fuente: una unión de soldadura, o un conector, mal hechos, o lo que fuere. Muy pronto conseguimos en Estados Unidos, la misma calidad que conseguíamos en el Japón. Durante un tiempo, después de que abrimos nuestra planta en Bridgend, Gales, despachábamos las piezas allí fabricadas de vuelta al Japón, para que se las inspeccionara y, después, regresara a la planta inglesa, para montarlas, hasta que estuvimos seguros de que todas las piezas salían conforme el patrón.

Los japoneses siempre estuvimos airosos por desarrollar nuestra propia tecnología, absorber aspectos de la tecnología de otros países y combinarlas para elaborar objetos o sistemas convenientes. Todavía utilizamos caracteres chinos en nuestro idioma, junto con silabario puramente japonés que se superpone a la gramática china, relativamente sencilla, con la nuestra que es muy compleja. Al segundo de nuestros silabarios se le diseñó para pronunciación fonética de palabras extranjeras: de esta manera, cualquier palabra extranjera nueva se puede incorporar al idioma, con nuestra propia forma de pronunciarla, claro, pero sin tener que crear una seguidilla de caracteres chinos para aproximarnos al sonido. El japonés escrito también es un lenguaje simple de leer con rapidez porque, para obtener una pronta comprensión del tema de que trata un texto, todo lo que se necesita es un rápido vistazo de los caracteres chinos. Eso también es tecnología.

Fue un accidente que varios portugueses estuvieran a bordo de una nave mercante china (o, quizá, una nave pirata, no estamos seguros) que, en 1543, recaló en la diminuta isla japonesa de Tanegashima —frente a la costa sur de Kyushu— para obtener víveres. Los portugueses llevaban dos pistolones de chispa y salieron a cazar en la isla mientras se aprovisionaba el barco. Cuando Tokitaka, señor de la solitaria isla, vio esas nuevas armas, insistió en conocer más sobre ellas. Aparentemente, los portugueses accedieron a enseñarle cómo disparar y, para el momento en que estuvieron listos para zarpar, Tokitaka decidió que tenía que poseer ambos pistolones, por los que pagó a los portugueses un precio muy elevado. Le ordenó a su principal forjador de espadas que hiciera duplicados y, de esa manera, se introdujeron las armas de fuego en el Japón. Se dice que, al cabo de pocos años, la versión nipona del arma portuguesa —ahora llamada Tanegashima, en el Japón— fue mejor que la originaria, algo de lo que no puedo dar fe.

El Japón tuvo una prolongada fascinación por las armas, que terminó trágicamente en 1945 y, en la actualidad, es la menos armada de las naciones industrializadas del mundo. La isla del señor Tokitaka, ubicada en un sitio no muy firme, cerca de nuestra isla principal que está más al sur, en el Océano Pacífico, resultó ser la posición lógica, desde el punto de vista geográfico, para colocar el sitio de lanzamiento de la Agencia Nacional japonesa de Desarrollo Espacial, desde donde los cohetes más modernos de este organismo lanzan satélites de comunicaciones y meteorológicos. Es una ironía de la Historia que Tanegashima haya sido dos veces la pionera de la tecnología que pone herramientas de supervivencia en nuestras manos, como la capacidad de comunicarnos con el resto del mundo a través de satélites geoestacionarios, y los satélites meteorológicos, que suministran datos cruciales sobre el clima, así como observaciones sobre el sol, que compartimos con otros países del Pacífico occidental.

En el siglo XVI, soldados japoneses dirigidos por Toyotomi Hideyoshi invadieron Corea y, entre la gente que llevó de vuelta al Japón figuraban alfareros coreanos y otros artesanos, que habían perfeccionado diferentes clases de cerámicas y trabajos en metal, empleando técnicas que entonces no se usaban en el Japón y que esos artesanos enseñaron a sus colegas nipones. Así, pues, la sed de tecnología que tienen los japoneses siempre fue grande: ya mencioné el periodo de la restauración Meiji, cuando buscamos todo lo que podíamos hallar, en cuanto a tecnologías nuevas, en el Occidente, y aprendimos cómo hacer toda clase de objetos novedosos, desde miriñaques hasta locomotoras.

Pero mi idea de la tecnología y de su utilidad para la humanidad no empieza por las más recientes invenciones de una era cualquiera. Se puede tener una gran tecnología y no saber darle el uso adecuado... y se puede tener una tecnología sencilla, y salvarnos la vida.

En un día de enero de 1974, un par de pescadores estaban caminando por los cañaverales de un sitio solitario, cerca del río Talofofo, en la Isla de Guam; se dirigían a poner algunas trampas para camarones, cuando se apercibieron de un movimiento anormal en las proximidades. Se detuvieron y aguardaron: al cabo de unos instantes, las cañas se apartaron y de entre ellas salió, como una saeta, un hombre barbudo, bajo, delgado pero elástico, que llevaba una especie de uniforme de arpillera. Sobrecogido al ver a los pescadores, el hombre dejó caer sus trampas, alzó las manos en un gesto de oración y, después, se abalanzó contra uno de los hombres. Los dos pescadores sometieron a ese extraño ser y le ataron las manos. En la policía local, el hombre se puso en posición de firmes y se identificó como cabo Yoichi Yokoi, del cuerpo de abastecimientos del ejército Imperial Japonés: se había ocultado cuando las fuerzas norteamericanas retomaron Guam, en 1944, y había eludido la detección y la captura durante veintiocho años. Yokoi contó una increíble historia de supervivencia.

Antes de que se le reclutara, en 1941, Yokoi era sastre. Había prestado servicios en China, en una unidad de suministros, antes de que

lo transfirieran a Guam en 1944, no mucho antes de su caída. Cuando las tropas norteamericanas recapturaron la isla, las autoridades militares japonesas lo dieron por muerto y lo ascendieron a sargento en forma póstuma. En el altar budista de la familia de Yokoi se colocó una tablilla conmemorativa, pero sus padres murieron creyendo que Yokoi aún estaba vivo. Excepción hecha de una anemia, estaba en excelente estado de salud cuando lo llevaron al hospital, todo lo que deseaba comer era "algo salado": se había pasado veintiocho años sin probar sal. Se bañaba en un pequeño arroyo, próximo a su cueva, del que también tomaba el agua para beber. Con una vaina vacía de obús, a la que usaba como pala hizo la cueva a casi dos metros y medio por debajo del nivel del suelo; recubrió el techo con bambú; e improvisó drenajes y una letrina para mantener la higiene.

Le habían ordenado que quemara el uniforme cuando los norteamericanos tomaran la isla, y él y dos soldados más se batieron en retirada hacia el extremo desierto de la isla; los otros dos vivieron por separado, y murieron años antes de que lo descubrieran a él. Para hacerse la vestimenta, el ex cabo había quitado la flexible corteza de los árboles pago, transformándola en hilo que tejió en un telar improvisado, convirtiéndolo en tela que después cortó con las tijeras de sastre que había conservado, y cosió pantalones, camisas y chaquetas. Hizo agujas golpeando y dando forma, a trozos de cartuchos de latón. Halló una caja de municiones norteamericanas y algunos cartuchos usados de ametralladoras, a los que usó como recipientes. Encontró trocitos de basura que flotaban en el río y, en la orilla, un trozo de tela, un poco de alambre, una lata de cerveza Schlitz: el alambre sirvió para hebillas de cinturón, el plástico para botones. Exprimió aceite de la pulpa del coco y usó las cáscaras vacías de ese fruto a modo de recipientes.

Yokoi también aprendió a encender el fuego frotando palitos entre sí y mantuvo el fuego prendido tejiendo una soga de fibra de coco: una vez encendida, la soga ardía sin llama durante días y, cuando se soplaba la soga, se podía prender fuego para cocinar. El antiguo soldado comía una ocasional rata salvaje que agarraba con una trampa hecha a mano; de cuando en cuando, también capturaba un ciervo y ahumaba la carne, poniéndola sobre el hogar que había en algo parecido a una canasta, que el ex soldado había diseñado para reducir la cantidad de humo que podía escapar por el tiro de ventilación. Yokoi atrapaba camarones de agua dulce y peces, y se las arregló para cultivar algunas hortalizas.

Regresó a su casa para recibir una bienvenida de héroe. Recibió sus salarios atrasados, escribió un libro y ahora, hace apariciones, dictando conferencias sobre cómo vivir con los medios de la naturaleza.

Por suerte pocos de nosotros podemos esperar que nos toquen las rigurosas experiencias del sargento Yokoi. Me referí a la historia de la supervivencia de ese hombre para destacar el punto con el que empecé: que la tecnología se puede relacionar, de manera directa, con la supervivencia en su nivel más elemental. La tecnología no sólo se refiere a las maravillas que hoy nos hacen la vida tan confortable.

II

Quizá se deba a nuestra necesidad de supervivencia, que la ciencia japonesa tiende a concentrarse más en la aplicación que en lo teórico. Hemos tomado muchas ideas básicas y las hemos convertido en objetos prácticos; en muchos casos, productos en los que ni siquiera pensaron quienes originaron la tecnología básica. Por supuesto, esto es inevitable. Un buen ejemplo, en la historia de Sony, es el modo en que transformamos el transistor para utilizarlo en radios. En la actualidad estamos desarrollando nuevos materiales, para darles uso en máquinas que no salieron del tablero de dibujo, pero de los que sabemos que se necesitarán a lo largo de la línea cronológica del desarrollo.

La dificultad más grande estriba en hacer que una tecnología nueva ingrese en la vida de la gente. Una vez que el público reconoce la ventaja que le aporta esa tecnología, la acepta: ¿qué ama de casa querría volver a la tabla de lavar? Para dar otro ejemplo: hasta que las computadoras y los microprocesadores montados en plaquetas fueron de uso corriente, poca gente se dio cuenta de que podría tener automóviles que usaran menos combustibles, en los que se viajara con tanta comodidad y que fueran más seguros, debido a un mejor diseño de ingeniería, que las computadoras hicieron posible: por seguridad, ahora muchos modelos tienen sensores que, en el momento del crepúsculo, encienden las luces en forma automática; y escobillas limpiaparabrisas, que se ponen en funcionamiento cuando caen las primeras gotas de lluvia. Motores más pequeños y económicos fueron posibles porque computadoras de tamaño muy reducido, montadas en una plaqueta, hacen que esos motores sean tan eficaces. En los motores de automóviles, las piezas de cerámica aparecen cada vez más, haciendo que esos motores tengan más resistencia al calor y sean más duraderos. Nuevos plásticos están remplazando el acero.

En los sistemas eléctricos de los automóviles, la fibra óptica muy pronto remplazará al alambre de cobre y de aluminio. Tenemos automóviles que nos previenen en forma verbal cuando un sistema o componente se encuentra en condición peligrosa, si una puerta está abierta, si el

nivel de combustible es bajo, y cosas así. Y tenemos localizadores automáticos de dirección, coordinados con un mapa que aparece en la pantalla del tubo de rayos catódicos, en el tablero de instrumentos. Tenemos un disco CD ROM (memoria de lectura solamente) que contienen a miles de mapas y que determina con exactitud la posición del coche, en el mapa que aparece en pantalla, desplazando esa posición en tiempo real, mientras el vehículo prosigue su marcha. Con este dispositivo es imposible perderse. Estoy esperando que haya sistemas para evitar choques, y muchísimas cosas más, y todo debido a que un pequeño microprocesador de gran capacidad se coloca sobre una plaqueta.

Sin embargo, si se toma en cuenta todo lo que se hizo con los automóviles y se deja un margen para todas las ayudas y comodidades adicionales que vendrán, en la naturaleza básica del automóvil hay poco que sea factible de cambio: cuatro ruedas, el motor y la carrocería seguirán siendo la dotación normal para el transporte personal por tierra, y los fabricantes de vehículos se están aproximando a un pico. En cierto sentido, todos los perfeccionamientos apuntan a conseguir que los automóviles sean más seguros que antes, que sean mejores y más confiables, pero pronto no van a diferir mucho los unos de los otros, mientras su confiabilidad sigue aumentando. Desde el punto de vista de alguien interesado en el comercio, creo que la gente se está acostumbrando a esos progresos automovilísticos —el público en general los espera—, y en la mente del consumidor la estilización se convertirá en la diferencia principal: el perfeccionamiento tecnológico se da por descontado, como debe ser, a medida que evoluciona y se convierte en parte de nuestra vida.

Cuando empecé a conducir, el auto en sí constituía una tecnología especializada y, para aprobar el examen, tenía que conocerlo todo respecto de la mecánica del motor y del tren de tracción. Hoy no es necesario: confiamos en especialistas para que nos arreglen el coche siempre y cuando, nos dé problemas. A veces lamento que se haya vuelto imposible meter mano en el motor de un automóvil, pero ocurre que la compensación está en que no tengo que estacionarlo en la colina, en la noche, de modo que pueda arrancar a la mañana siguiente; tengo otras cosas a las que puedo dedicar mi tiempo. La gente de mi edad, y más joven incluso, todavía puede recordar cuando tener un neumático pinchado era común. Hoy es raro.

Recuerdo cuando la gente tenía que estar remplazando constantemente las válvulas de vacío, y otras piezas de las radios y de los primeros televisores; cuando los negocios y los supermercados de Estados Unidos tenían máquinas de prueba, a las que el público podía llevar las válvulas de vacío sacadas de los televisores que funcionaban mal, probarlas y, si era necesario, comprar repuestos. Todo eso desapareció con el advenimiento del transistor, del diodo, del semiconductor, del circuito integrado y de mejores sistemas de producción para el armado de receptores. Máquinas de soldador automático y controles de calidad mejores y más finos, además de nuevos materiales que son más dura-

deros y más confiables, disminuyeron en gran medida la necesidad del servicio de reparaciones.

Pero, a medida que la calidad, la confiabilidad y el progreso de los nuevos productos se convierten en cosas de todos los días, a quienes estamos en la industria se nos desafía a crear cosas que sean lo suficientemente nuevas y seductoras como para atraer los clientes. Es obvio que nunca podemos tener la esperanza de sobrevivir en los negocios, si no seguimos mejorando lo que le ofrecemos al público, y eso exige una nueva tecnología.

La música reproducida, que la gente ahora puede oír en su hogar, es la de mayor fidelidad de la historia, gracias a la tecnología láser de los nuevos reproductores para discos compactos: la tecnología de disco compacto —en la que un diminuto haz láser lee la información engarzada en un disco de aluminio revestido con platino (no hay necesidad de una púa que se deslice por un microsurco, como en los discos antiguos)— fue la inauguración de una nueva era, en la que la gente puede oír la música exactamente como la ejecutaron los músicos. Se oye, sólo la música, sin sonidos molestos como el siseo de la cinta y el ruido de la superficie del disco, debido a raspaduras o a suciedad en el microsurco, y con el toque dinámico que se incorpora a la música cuando se le toca. El director Herbert von Karajan estaba tan convencido de ese nuevo progreso que, incluso antes de que hubiéramos colocado a la venta toda nuestra gama de reproductores, y antes de que hubieran muchos discos compactos en los negocios, von Karajan y yo hicimos una aparición juntos, para hablar con periodistas internacionales de Salzburgo y, más tarde, en Tokio, respecto de ese nuevo progreso y de su importancia.

Algunos de mis colegas del campo de la electrónica dicen que el láser es una de las más grandes invenciones del siglo, tan importante como el transistor, el circuito integrado y las flamantes integraciones en gran escala.

Estoy de acuerdo: no hay duda de que la tecnología del láser alteró —y seguirá alterando— nuestra vida, durante muchas décadas. Las primeras aplicaciones impresionantes del láser, de la que el público tuviera conocimiento, fueron en la industria y en la medicina: el empleo de los láser en cirugía fue un salto cuántico, en relación con los tiempos en que solamente el bisturí era asequible de visión para traer el láser desde el laboratorio y el hospital óptico, y de generación sonora, en los que produce sonido óptimo y fidelidad en las imágenes, pero esto es sólo el comienzo de lo que puede convertirse en una revolución en el hogar, en la que el láser sea la clave de una larga lista de dispositivos nuevos, desde alarmas antirrobo hasta sistemas de información y comando.

El empleo del láser para leer un disco digital se hizo progresar hasta los sistemas de almacenamiento, en los que un solo disco pequeño, de un diámetro de casi once centímetros, se puede programar para que retenga alrededor de doscientas setenta y cinco mil páginas de texto. Toda la enciclopedia *Grolier* está hoy asequible en un disco chico y,

apretando botones en su reproductor, el lector puede tener acceso instantáneo a cualquier página que desee. Ahora es posible poner todo tipo de información en un disco así, y almacenarla para su posterior recuperación: eso abre grandes posibilidades para los investigadores, las bibliotecas, las publicaciones. Son ilimitadas las aplicaciones para las empresas: para los inventarios y para la conservación de ingentes cantidades de datos de todo tipo, que se pueden volver a extraer de modo casi instantáneo. Esa clase de dispositivo, enlazado con, o formando parte de una computadora conectada por teléfono con una base de datos colocada en cualquier parte del mundo, constituirá una combinación de notable poder. Apenas si hemos arañado la superficie, en cuanto a las aplicaciones de la tecnología de los láser, las aplicaciones de las computadoras y las de las comunicaciones.

Mi hijo Masao está a cargo de las computadoras para el hogar y personales, de Sony, y, en ocasiones, se impacienta con nosotros porque opina que la gerencia superior no está esforzándose lo suficiente en su división.

—Todos los días estoy bajo la presión de producir nuevas ideas para el uso de la computadora en el hogar —dice mi hijo—, pero es un asunto difícil: el público tiene la idea de una computadora autónoma, con una unidad de disco y un teclado como el de una máquina de escribir. Puede resultar difícil convencerlo de que necesitan una computadora, pero una máquina colectora y procesadora de informaciones es diferente, y ése es nuestro objetivo: todo el mundo tiene un televisor y un teléfono y, si agregan una computadora, de inmediato se tiene el germen de un sistema de información. Tan sólo se necesita agregar el conjunto de programas. Es incuestionable que el mundo entero está avanzando en esa dirección.

A veces me asombra que, tecnológicamente evolucionados como creemos ser en la gerencia superior, los jóvenes que provienen de los rangos inferiores de hoy a menudo nos reprenden por ser lentos para captar las nuevas tecnologías. Supongo que en nuestros días hicimos lo mismo.

—Hace un par de décadas —dice Masao—, el personal veterano de esta compañía ya transmitía sus conocimientos a los más jóvenes; los directivos de mayor edad conocían la tecnología analógica del derecho y del revés y, con toda justicia, se les idolatraba. Pero hoy, algunos de nuestros miembros recientemente graduados saben más sobre tecnología digital, que sus superiores, por lo que transmiten sus conocimientos hacia arriba. Es una evolución completamente nueva.

En Sony, uno de nuestros puntos fuertes es que no estructuramos nuestra compañía de un modo tan rígido como para que en ella rija el síndrome de NIA (No Inventado Aquí): la expresión se refiere a la renuencia que tienen algunos directivos arrogantes para aceptar cualquier idea de la que no pueda atribuirse la creación. A veces, esto es un problema en las compañías japonesas tradicionales con estructuras rígidas. Si bien algunas de nuestras mejores ideas provinieron de las cabezas

encanecidas del nivel superior, en los escalones inferiores siempre encontramos vitalidad, y la hemos enlatado y recompensado, y así seguirá siendo —con más énfasis, quizá— en los años venideros. Muchos de los notables avances tecnológicos que produjimos, desde el transistor hasta el tubo Trinitron, y en nuestro sistema de alta densidad para televisión, se debieron a perseverantes jóvenes que dieron su cabeza para seguir una corazonada.

Estamos encaminados en dirección de nuevos sistemas de comunicaciones en la década de 1990, y más allá. En Estados Unidos ya están en boga las antenas satelitarias de plato, para uso doméstico, y eso alterará las ediciones radiales porque, incluso con una antena parabólica pequeña, es enorme la cantidad de información que se puede traer, o dar, desde muchas fuentes diferentes. Eso exigirá sistemas VCR, o de disco láser, más versátiles, que puedan almacenar la información para utilizarla más adelante; también ejercerá su impacto, no sólo sobre la emisión y las emisoras sino, también, sobre sus anunciantes.

Algunas de las compañías de televisión por cable de Estados Unidos empezaron a cifrar señales con códigos secretos, de modo que la gente que tuviera antenas parabólicas satelitarias y careciera de un descifrador autorizado no pudiese recibir la imagen transmitida por esas estaciones. Pero la tecnología electrónica básica es tan abierta que hay pocos secretos, y los técnicos sagaces resolvieron el modo de construir descifradores no autorizados.

En los primeros tiempos de las computadoras dimos el ejemplo de cómo los jóvenes inteligentes pudieron lograr el ingreso a algunas de las computadoras más cuidadosamente protegidas y, por eso, creo que la seguridad de la información se convertirá en un problema aun mayor a medida que penetramos en el siglo siguiente, en especial cuando hasta las nuevas computadoras más pequeñas sean capaces de operar a una velocidad cegadora, efectuando millones de cálculos en cuestión de segundos.

Aquí y ahora, el disco normal de larga duración, hecho en plástico negro, le está dando paso al CD. Es un cambio de la misma naturaleza que cuando se pasó del antiguo disco de reproducción normal en setenta y ocho revoluciones por minuto, al de larga duración. Para el aficionado, las cámaras domésticas pequeñas de televisión, con formato de ocho milímetros, pronto se convertirán en la cámara normal, así como las cámaras, de mayor formato, Betamovie y VHS relegaron las cámaras con películas de ocho milímetros al fondo del armario familiar. Ahora, una cámara de alta potencia para video, suficientemente pequeña como para caber en la esquina de un maletín —y totalmente autónoma, con un *cassette* más chico que uno común para reproducción sonora—, producirá imágenes excelentes, claramente enfocadas, incluso en niveles de baja iluminación. Éste es un progreso sumamente parecido al pasaje desde las engorrosas cámaras fijas antiguas, con fuelles plegables y los molestos portaplacas, a las cámaras compactas de treinta y cinco milímetros, tan difundidas en la actualidad. A esas cámaras de treinta

y cinco milímetros las remplazarán otras, como nuestra cámara Mavica sin películas, que emplea un dispositivo cargado de acoplamiento, para transformar la imagen en señales digitales que se conservan en un queño disco rotatorio, sin que haya procesamiento químico del qué preocuparse. La Mavica y las cámaras similares sin película aún no están en el mercado al alcance del público en general pero, en calidad de herramienta profesional —como es el caso de las fotografías transpacíficas de las Olimpiadas para el *Asahi Shimbun*—, están demostrando ser muy versátiles.

En la grabación de imágenes televisadas, ahora contamos con un televisor de alta definición que consta de mil ciento veinticinco líneas de barrido (contra las quinientas veinticinco de Estados Unidos y las seiscientas veintiséis de Europa) que brinda a la imagen de televisión la definición y la calidad de una buena fotografía fija. Creo que no sólo brindaremos imágenes más claras en los hogares, con menos esfuerzos de la vista, sino que también, con esa nueva clase de televisión, revolucionaremos el negocio de las películas de largo metraje: en la televisión convencional, el brillo es demasiado bajo para las películas pero, con nuestros nuevos progresos, un día las cámaras de televisión y la cinta para grabación magnetovideofónica podrán remplazar las antiguas cámaras grandes de cine, que tienen película de 35 mm, del mismo modo que la obtención electrónica de noticias por medio de cámaras pequeñas con cintas magnetovideofónicas, remplazó las cámaras con películas de 16 mm que otrora llevaban los equipos de noticias para la televisión; y los grabadores en cinta magnetovideofónica U-Matic remplazaron en los estudios de teletransmisión a los proyectores de 16 mm.

A guisa de experimento, el director Paul Shrader filmó parte de su película *Mishima,* y quedó muy complacido con el ensayo. A diferencia de la película convencional, que necesita que se le procese químicamente, la cinta magnetovideofónica permite la repetición instantánea de una escena. Algunos directores están empleando cámaras para la grabación de imagen en cinta, al mismo tiempo que filman una escena en película para poder echar un vistazo rápido a la escena y determinar si la tienen que volver a filmar y esto ya está redundando en la reducción de los costos de filmación.[1] Francis Ford Coppola estimó que, con el empleo de la videocinta, podía reducir los costos de producción en 30%, y mucho de eso es tiempo ahorrado. Las imágenes en cinta magnetovideofónica todavía no se pueden proyectar en las pantallas grandes de los cinematógrafos: hay que transferirlas a película pero, en el Japón y en otros países, las posibilidades de las películas grabadas en cinta excitaron a los técnicos. Los efectos especiales, el doblaje, el

[1]Quizá, el primer director que utilizó esta técnica fue Stanley Kubrick que, mientras filmaba *001 Odisea del Espacio,* debido a lo costoso de la producción, ideó el uso de la grabación en videocinta para analizar cómo habían salido las escenas y, sobre todo, qué aspectos del decorado se debían retocar para darles apariencia más realista. *N. del T.*

borrado, la pantalla dividida y otras técnicas generalizadas que se usan actualmente en las películas son mucho más fáciles de hacer en forma electrónica en la cinta. Mediante el empleo de técnicas electrónicas de conversión a impulsos digitales, se puede hacer que Superman vuele sin alambres. Creo que antes de que termine el siglo, la tecnología de Sony estará muy difundida para la elaboración de películas.

Quienes vieron las imágenes grabadas, que aparecían en super cámara lenta, de la emisora norteamericana ABC durante las Olimpiadas de 1984, estaban viendo el resultado de un sistema de grabación de imágenes en cinta Sony Super Motion, basado sobre la tecnología de teletransmisión de imágenes en la alta definición: ese sistema posibilita que las imágenes en cámara lenta tengan un tercio de la velocidad de la cámara lenta convencional, y con menos borrosidad.

En otros campos tecnológicos de la grabación de imágenes, en 1984 a Sony se le concedió un Emmy —que acepté feliz en nombre de Sony— por un nuevo videograbador para imágenes dotado de almacenamiento de gran capacidad y especialmente apto para la generación de gráficos por computadoras. Fue nuestro cuarto Emmy. (El primero fue por el Trinitron, en 1973; el segundo, por el U-Matic, en 1976, y el tercero, en 1979, por la grabación, por exploración helicoidal, en cinta magnetovideofónica de una pulgada.) En 1973, la revista *Billboard* nos concedió un premio Trendsetter (Creador de rumbos) por nuestro revolucionario reproductor pequeño de disco compacto D-5. En la Science Expo '85, en Tsukuba, Japón, hicimos una demostración de nuestro Jumbo TRON, con su gigantesca pantalla de televisión de veinticinco por treinta y nueve metros cuadrados, y hemos empezado a instalar modelos de pantallas algo más chicas en Estados Unidos. También seguimos fabricando radios entre las que figura la unidad de AM-FM más delgada del mundo, que solamente tiene cuatro milímetros de espesor y pesa nada más que treinta y tres gramos. Estamos vendiendo tecnología en nuestro nuevo método MCZ de producción de cristales de silicio de alta calidad, para las integraciones en gran escala y alta calidad, para compañías de Estados Unidos (Monsanto Electronic Materials Company), el Japón e Italia. Nosotros y RCA Astro-Electronics arreglamos que Sony comercialice satélites avanzados para comunicaciones en el Japón, y estamos en el mercado de Norteamérica con unidades que combinan la tecnología de las computadoras, de la televisión y de las comunicaciones.

De hecho, cuando echo una mirada retrospectiva al siglo que se avecina, se me ocurre que estamos trabajando en algunas de las mismas técnicas que encierran las mayores promesas de asegurar la supervivencia de la humanidad. En mi compañía tenemos una tecnología específica para el campo del aeroespacio, si bien otras compañías japonesas están cada vez más dedicadas a eso; algunas piezas de los reactores de fuselaje ancho del Boeing se fabrican en el Japón y el diseño y la ingeniería de nuevas clases de motores está avanzando con rapidez aquí, en cooperación con compañías inglesas y de otras partes de Europa. La nueva serie H, de impulsores japoneses para cohetes de tres

etapas, estará disponible en la década de 1990, para colocar satélites de dos toneladas en una órbita geoestacionaria. Pero ocurre que los campos en los que se espera hacer más hincapié —la optoelectrónica, la tecnología digital, la videotecnología y la tecnología del láser— son especialidades nuestras. A dónde conducirá eso a Sony es asunto librado a la imaginación. No creo que haya otras compañías que estén tan especializadas en todas estas áreas. Sin embargo, a menudo les recuerdo a mis colegas que otras empresas también estuvieron observando esos campos, por lo que el liderazgo pertenecerá a la compañía que administre mejor su tecnología. No es seguro suponer que, tan sólo porque tenemos toda esa tecnología, todo irá sobre ruedas pero dado que es claro que poseemos esta ventaja, tenemos que ver cómo podemos conseguir que rinda los mejores frutos. En nuestros laboratorios, los técnicos de laboratorio y de desarrollo gastaron miles de millones, y otras empresas nos observaron y aprovecharon nuestra investigación en las tecnologías de punta, ingresando en nuestro campo después de que nosotros fuimos los pioneros, pero no podemos alterar esto. No tengo intención de quejarme a nadie. Nos hemos jactado de nuestra capacidad en esos sectores cruciales y ahora, durante los quince años siguientes, la responsabilidad de ver qué podemos hacer recae en el nivel gerencial. Tendríamos que estar dormidos, si de un vergel tan exuberante no producimos fruto alguno.

III

Un sábado, en Tokio, realizamos una reunión de jefes de departamento y alguien me preguntó qué había ocurrido con nuestro lema "La Investigación es lo que Hace la Diferencia". Lo preguntaba porque no lo había visto en nuestros avisos últimamente. Nos pusimos a charlar y dije que si tan sólo seguíamos diciendo que "la investigación es lo que hace la diferencia", nuestra gente podría empezar a pensar que la investigación es suficiente para mantener la compañía próspera. No lo es. Utilicé el ejemplo de los franceses. Francia es un país que cree que "la investigación es lo que hace la diferencia" y, de ese modo tienen muchas cosas únicas: el diseño del avión reactor de pasajeros Caravelle, con los motores situados en la parte trasera, fue una idea novedosa que copiaron y capitalizaron muchos fabricantes de aeronaves, pero los franceses no se beneficiaron con ella; no llegaron a mejorar y a desarrollar su diseño originario y perdieron el control.

Citroën produce un automóvil único de suspensión hidráulica —un concepto muy versátil— y con un estilo único, pero tuvieron problemas y no pudieron venderlo en cantidades muy grandes. Francia elabora sistemas bélicos de avanzada, como el Exocet, que hundió una nave de combate inglesa durante la guerra de las Malvinas; armas atómicas, naves, cazas supersónicos y un poderoso impulsor de cohetes, Ariane, para poner satélites en órbita. (Los japoneses no fabricamos armas, salvo en pequeñas cantidades para nuestra propia defensa, y nuestra Constitución nos prohíbe exportar cualquier cosa que sea "potencial para la guerra", por lo que estamos fuera de esas competencias.) Los franceses también poseen un tren de alta velocidad, el TGV, que es más rápido que nuestros trenes balas, pero es al Japón al que otros países vinieron a solicitar tecnología ferroviaria de alta velocidad.

Los ingleses inventaron el moderno motor para los aviones de reacción (Alemania tuvo un motor de reacción hacia fines de la guerra, pero la derrotaron antes de que pudieran desarrollarlos más allá del empleo es un caza, el Messerschmitt 262, que se produjo nada más que en cantidades muy pequeñas). Los ingleses fabricaron el primer avión comercial

de reacción, el Comet pero ese aparato tuvo una historia desdichada, e Inglaterra perdió, ante los norteamericanos, la delantera que llevaban en cuanto a motores y fuselajes.

Lo que quiero significar es que hacer algo diferente, y después dormirse en los laureles, no es inteligente: hay que hacer algo para que, a partir de un nuevo progreso, surja un negocio, y eso exige que al producto se le siga poniendo al día y que permanezca en la vanguardia del mercado. Una vez, nuestro director de investigaciones mencionó la importancia de la diafonía entre investigadores y desarrollo, y el aspecto comercial, las ventas y la comercialización, que hemos tratado de estimular. Creo que el motivo por el que la industria del Japón avanzó tanto como lo ha hecho es que las compañías pensaron que estaban atrasadas y así, en efecto, fueron a la escuela, aprendiendo técnicas modernas, pagando "matrículas" por la tecnología importada. Pero lo que se aprende en la escuela sólo adquiere utilidad cuando se le agrega algo que sea propio de uno, y que uno mismo haga.

El desafío para todas las empresas, no sólo para la nuestra, estriba en manejar las nuevas tecnologías, los nuevos progresos y los nuevos productos. Necesitaremos muchas ideas novedosas; tendremos que reunir todas nuestras tecnologías para crear los sistemas completos que precisaremos en el futuro. Eso representa todo un desafío. Cuando comenzamos con nuestra compañía teníamos una división que hacía transistores, otra que fabricaba grabadores de cinta y otra que hacía radios. En el futuro, las cosas no podrán ser así: tendremos que intentar que toda la gran potencia de ingeniería de nuestra compañía actúe junta, y utilizar eso como si fuera un solo sistema. Estamos comenzando a hacerlo ahora. La clase de enfoque que la mayoría de las empresas, incluida la nuestra, empleó hasta ahora, se consideró excelente, en tanto y en cuanto la gente estuviera feliz y cada división conservara su sitio en el balance total de la compañía. Pero, en el futuro, se necesitará más flexibilidad, y la potencia creadora de una sección de la compañía puede intervenir en la tarea que se haga en cualquier parte. Saber cómo dar el mejor uso posible a los ingenieros será el examen que indique que una compañía tendrá éxito en la era que se aproxima. De ahora en adelante, algunos de nuestros competidores tendrán problemas: se darán cuenta de que con sus divisiones tienen que constituir un sistema, pero tendrán que resolver cómo hacerlo. En los años venideros, la administración tecnológica será la clave del éxito de las compañías, en todas partes del mundo.

Ya estamos bastante avanzados en ese aspecto. En Sony tenemos una reunión mensual en la que se informa sobre las investigaciones y el desarrollo; a esa reunión asisten todos los directivos principales y los responsables de división. En cada reunión tenemos cinco o seis informes que nos ponen al día, en cuanto a las investigaciones en sectores importantes. El equipo al que se le asigna un proyecto tiene que informarnos de cuál es el tema de ese proyecto, cuánto ha gastado hasta el momento, el cronograma que planearon del desarrollo en tiempo real

y cuándo más temprano o más tarde, esperan terminar el proyecto. Y recién acaban de terminarlo, a veces traen la máquina y los dispositivos para que los veamos. Si, por ejemplo, presentan un informe sobre, digamos, un nuevo tipo de grabador digital, algo que realmente sea un secreto máximo, escuchamos el informe, después hacemos que el equipo salga de la habitación y los directivos discutimos respecto de si esa investigación es factible de convertirse en negocio en el futuro o no. Vimos algunos informes que contenían desarrollos asombrosos y, aun así, decidimos que no nos era factible como negocio y suspendimos el trabajo que se hacía en ellos. Y hemos gastado grandes sumas antes de mantener algunos proyectos, pero eso es mucho mejor que permitir que el proyecto no factible siga adelante y consuma todavía más dinero. El motivo por el que ponemos tanto énfasis en esto es el que los expendios en investigaciones y desarrollo disminuyen nuestras ganancias y, si no es viable como propuesta comercial, no existe justificación para continuar: saber cuándo detenerse o continuar es la clave del éxito.

Ahora que tenemos tantas divisiones vi, hace algunos años, que estábamos realizando muchos trabajos cuyos desarrollos eran paralelos y que, también, en una división se estaba llevando a cabo, en forma casi secreta, algún trabajo que podía resultar de beneficio para otra división. Por eso, ahora celebramos un simposio tecnológico todos los meses, en el que los responsables de división y los investigadores puedan discutir lo que están haciendo pero, lo que es más crucial es que también organizamos la estructura de nuestra cúpula para agregar una división de planeamiento y coordinación de investigación y desarrollo, que además de las secciones usuales de contabilidad y de planeamiento de una empresa estatal subordinada al nivel directivo.

Lo que observé del sistema antiguo es que la división contabilidad se enteraba bastante tarde de qué estaba ocurriendo, y lo mismo sucedía con planeamiento de la empresa: para el momento en que esos sectores sabían cuánto se estaba gastando en las primeras etapas de investigación y desarrollo, y qué proyecto estaba en marcha, podría haberse producido una importante pérdida de dinero. Después de todo, no somos un instituto de investigaciones y, por eso, cuando decidimos seguir con la investigación y desarrollo, los directivos deben saber, desde el comienzo, cuál es el objetivo perseguido.

Eso no evita que nuestra gente efectúe investigaciones básicas. Autorizamos la realización de muchas de ellas. Por ejemplo, para el cabezal grabador, nuestro Video 8, utilizamos una nueva y exótica clase de material, y ese nuevo material lo desarrollaron nuestros metalúrgicos, en nuestros centros de investigaciones. Cuando se autorizaron las investigaciones para ese material, no existía un proyecto para el Video 8, pero sabíamos que la grabación de alta densidad sería un campo importante y, por eso, autorizamos el proyecto. Al mismo tiempo, aun cuando no pensábamos en los ocho milímetros, sabíamos que necesitaríamos investigar nuevas clases de sistema de cabezal grabador. Surgió que, para los nuevos cabezales, serían muy bien recibidos los nuevos mate-

riales, quizá necesarios y, por eso, los proyectos de investigación llegaron juntos casi en el momento adecuado.

Pero algunos proyectos —como el de la pantalla de alta resolución por plasma, en el que trabajó uno de nuestros investigadores— se dejaron de lado. En ese caso, como dije antes, invertimos capital para riesgo empresarial en el proyecto, que el investigador decidió continuar fuera de Sony. En alguna fecha futura nosotros, y otros, podremos beneficiarnos con ese proyecto, pero no puede justificar la inversión continua en esta investigación.

IV

Una vez por año celebramos nuestra propia feria tecnológica —la llamada nuestra Convención de Intercambio Tecnológico— en la cual todas nuestras divisiones y los equipos de proyectos arman puestos de exhibición, exactamente igual que en una exposición normal del ramo. Solamente se permite gente de Sony y las invitaciones se controlan rígidamente. El año pasado, seis mil empleados de Sony del Japón y de otros países visitaron las exposiciones. Allí pueden ver el estado de nuestras investigaciones y de nuestra tecnología y, a menudo, encontrar cosas que pueden emplear en sus propios trabajos. Exhibimos equipos de procesamientos, así como materiales y demostraciones relativas al estado de las investigaciones. Hay ingenieros y técnicos que están a mano para responder preguntas y, en ocasiones, los visitantes dejan sus tarjetas comerciales y recogen proyectos, y establecen entrevistas para intercambiar información, exactamente igual que en una exposición normal que se hace para el público común.

No hay modo de saber con exactitud cuánto ahorramos con esas convenciones, pero aprendimos que al vigilar atentamente y ejercer un rígido control sobre las investigaciones y el desarrollo, y al usar el resultado de ellos con un mínimo de duplicación —salvo cuando pensamos que vale la pena intentar más de un enfoque para resolver un problema—, podemos tener más efectividad en la asignación de los fondos. Sería muy agradable si los objetivos futuros fueran más claros y sencillos: por ejemplo, cómo fabricar una nueva clase de grabador videofónico. Pero cuando el desafío consiste en producir nuevas clases de sistemas, aun cuando se empieza a trabajar con la idea de que un cierto tipo de sistema sería el mejor, se puede estar equivocado, porque tales sistemas no nos son familiares. Las compañías dedicadas a la Computación, por ejemplo, siempre tienen problemas de esa índole: cuando se designa una computadora, no se puede pensar en ella, sin más, como en un solo dispositivo que tiene un empleo limitado, fuera del sistema de vida del público. Como dije antes, en un futuro no demasiado lejano, la computadora tendrá que poder conectarse con grandes

redes de información, con sistemas de seguridad doméstica, el pronóstico meteorológico, asuntos financieros, compras cotidianas para la casa, y demás. Elaborar las partecitas de un sistema así no le será útil a una compañía: una compañía de éxito tendrá que presentar los sistemas completos que se necesiten. En el futuro, ya no podremos hacer negocios del modo que lo hicimos antes, cuando fabricábamos cosas pensando en que sólo serían útiles por sí mismas, como ocurrió con los grabadores magnetovideofónicos y los de cinta magnetofónica: los construimos pensando en que la gente los hallaría útiles, y sí lo fueron, y que la gente descubriría la necesidad que tiene de esos aparatos, siendo cada artículo un fin en sí mismo. Pero un pensamiento así, en el mundo de mañana, no será suficientemente bueno: tendrá que ser más amplio.

Me gustaría que llegue pronto el día en que toda la información mundial sobre patentes se reúna en un banco de datos: hoy en día, para cualquier compañía es un trabajo enorme hacer el seguimiento de toda la información que hay respecto de las patentes de otras empresas. Esa información se podría poner en discos ópticos y sería posible la puesta constante al día. Sería una gran ventaja para las empresas de todas partes, si esto se pudiera hacer y conectar al sistema mundial de informaciones, de modo que cualquiera que estuviera interesado en la obtención de una licencia, en cualquier parte del mundo, pudiera recorrer las nuevas patentes.

La dirección precisa hacia la que todo esto llevará a fines de este siglo, es difícil de adivinar. Evidentemente, al culminar la centuria, los sistemas de información que estamos inaugurando ahora —que combinan la televisión, las computadoras y las comunicaciones— serán algo de todos los días en el hogar. Estamos en medio de una revolución cultural y social y, a medida que pasa el tiempo, puede resultar cada vez más difícil impresionar a la gente porque, aun hoy, aunque el hecho de que podamos levantar el teléfono y marcar a todo el mundo es motivo de maravilla para la gente de mi generación, para la gente más joven, cuya memoria no se remonta a mucho más atrás, el asunto no parece merecerles un momento de reflexión.

El director de nuestros laboratorios de investigaciones en Sony, Makoto Kikuchi, dice que la invención de los dispositivos en estado sólido fue el comienzo de la ciencia de la electrónica moderna, una verdadera revolución tecnológica. La evolución que se produjo a partir de ese notable avance, hasta llegar a las integraciones en gran escala (VLSI) de hoy son, todas, partes de la misma revolución. Ya es hora de que se produzca una segunda innovación electrónica, y todos estamos pensando en ella. ¿Qué vendrá después de la VLSI y cómo ingresaremos a una generación completamente nueva de dispositivos que puedan contribuir a nuestra sobrevivencia? Las integraciones en gran escala son fascinantes pero, tal como sabemos los físicos, existe un límite a cuán lejos podamos llegar, y debemos querer llegar, con esa nueva tecnología aun cuando todavía seguimos produciendo nuevas tecnologías en

circultos integrados y otros dispositivos, vendiendo equipos para elaborar esos circuitos y concediendo licencia de tecnología a otras compañías. Ya mencioné el desarrollo que hicimos de una nueva manera de fabricar monocristales de silicio de muy alta calidad, pero esperamos obtener resultados aún mejores, cuando lo hagamos en la gravedad cero de un futuro vuelo espacial. Hemos recorrido un largo camino con los circuitos integrados y alguna gente dice que podríamos estar aproximándonos al límite de desarrollo de esos circuitos. Al producir estos dispositivos, las técnicas que empleamos para grabar los circuitos en el microprocesador evolucionaron yendo desde la litografía, pasando por la fotolitografía por onda corta y la fotolitografía por haz electrónico. En estos microprocesadores, el miniaturismo alcanza su pico. ¿Qué vendrá después? ¿Cuánto más podremos atiborrar un trozo de silicio puro?

Kikuchi cree que un circuito integrado de nueva generación debe ser más que una extensión o que una expansión de lo que tenemos ahora; el dispositivo en estratos, haciendo que el primero de esos estratos sea fotosensible y que el segundo funcione del mismo modo que el ojo humano le transmite datos al cerebro; el estrato siguiente contendría elementos de lógica; el último estrato, o los últimos estratos, contendrían el reconocimiento de patrones. En otras palabras este nuevo dispositivo sería una especie simple de cerebro mecánico.

—Las VLSI que tenemos hoy —dice Kikuchi— son demasiado simplonas para el trabajo que tendrían que realizar en el futuro.

A nuestro investigador le interesa, de modo especial, la idea del *biochip* y el trabajo en el campo de la electrónica molecular. En esta dirección se dio medio paso, como consecuencia de las investigaciones de la Armada de Estados Unidos. A la curiosidad de Kikuchi le intrigan las posibilidades que abrió el descubrimiento del efecto fotocrómico: si se elige alguna molécula orgánica grande, que sea transparente e incolora, y se le baña en luz ultravioleta, que es invisible para el ojo humano, los fotones del ultravioleta expulsan uno de los electrones de la molécula, que se retuerce sobre sí misma y se vuelve azul. Cuando sobre ella se hace incidir luz visible, la molécula retorna a su estado originario; perdiendo el color azul. Así que, se tiene pues, las memorias de los estados básicos (encendido o apagado), el ladrillo básico de la tecnología electrónica.

Puesto que Kikuchi cree que la tecnología actual solamente servirá durante otros diez años, está acelerando las investigaciones en muchos campos de modo de estar listo para lo que se necesite después. Lo que le preocupa es que puedan no haber suficientes científicos interesados en las investigaciones básicas, pero ambos somos optimistas: una de las razones de nuestro optimismo es el aumento continuo de la cantidad de trabajos japoneses de investigación, a los que cita como referencia en la *Revista de Física Aplicada,* que van desde 2 a 3%, en 1960, hasta más del 30% hoy. Si bien no completamente compartido por mí el pesimismo de Kikuchi es que, si bien las contribuciones que hace el

Japón al mejoramiento de la tecnología de los procesos —como el mordentado en seco, el enfocamiento de láser y demás— significa una contribución de fuste, cuando llega el momento de abrir campos completamente nuevos, nuestros científicos todavía están tratando de ponerse al día. Aunque estamos orgullosos de contar con un premio Nobel en Física, que salió de nuestros propios laboratorios de Sony —el Japón solamente ganó un total de tres Nobel en esas disciplinas—. Sin embargo, tal como señalé antes, cuando se trata de convertir ideas en realidad, hemos tenido mucho éxito y hemos sido muy creativos.

Varios años atrás, en el laboratorio de Atsugi, cerca de Yokohama, celebramos uno de nuestros congresos científicos que regularmente se organizan con miembros de las sucursales internacionales de la compañía. El equipo inglés vino con una idea teórica sobre la grabación digital de cinta videomagnetofónica. Seis meses más tarde, en la reunión siguiente, un ingeniero de Sony, proveniente del laboratorio de Atsugi, apareció con un prototipo de diseño inglés. Nuestros colegas extranjeros quedaron atónitos:

—Pudimos haber esperado diez años para hacer algo como eso —dijo uno de los miembros de la representación inglesa—. Esto nunca habría ocurrido en Gran Bretaña.

Kikuchi señaló que, incluso en los Bell Laboratorios, cuando tienen una idea primero la prueban en una computadora; aquí, la reacción normal del investigador es la de decir, si la idea parece buena: "¡Hagamos uno veamos cómo funciona!"

La tecnología que ayudará a que sobreviva la población del mundo no está toda en manos de los científicos e ingenieros del planeta. Pero tenemos una gran capacidad para desarrollar esa tecnología: lo demostramos durante la crisis del petróleo. Durante muchos años pareció como si el apetito por ese hidrocarburo sencillamente fuera a crecer cada vez más. Mentalmente, podía representarme una virtual tubería de buques tanque, la proa de una contra la popa del otro, en ambas direcciones, extendiéndose desde el Japón hasta el Golfo Pérsico. En aquel entonces, una vez volé en mi helicóptero sobre el astillero de Nagoya, mientras estaban construyendo el dique de carrera para la construcción de un buque supertanque de un millón de toneladas. En el puerto de Nagasaki estaban construyendo otros diques para uno de esos supertanques y algunas predicciones señalaban que si esto proseguía, los pozos de petróleo quedarían secos en el curso de nuestra generación pero, antes de que se pudiera construir uno solo de esos mastodónticos buques, llegó el embargo y todo cambió y, como dije más arriba, al final, resultó beneficiosa porque aprendimos a conservar, sobrevivimos la crisis, prosperamos y aprendimos a progresar incluso con menos empleo de petróleo que antes.

En el Japón estamos empleando combustible atómico para generar alrededor del 26% de nuestra energía eléctrica, un porcentaje mucho menor que en Francia, pero mayor que en Estados Unidos, y eso a pesar de nuestra "alergia nuclear", el temor reverente y el miedo compren-

sible que nuestro pueblo siente por ese increíble poder que destruyó dos de nuestras ciudades y centenares de miles de vidas, en un mero fogonazo. Tenemos tres principios nacionales antinucleares: la nación no fabricará, ni conservará ni introducirá armas nucleares. Nuestro propio buque de demostración, impulsado por energía nuclear —que fue un fracaso comercial—, se está dejando fuera de servicio. Otrora, la vista de naves de guerra norteamericanas movidas por energía atómica producía desmanes en las calles; hoy hay protestas, pero son menos espectaculares y raramente violentas. Aun después del accidente de Chernobyl, en la Unión Soviética se entiende que, para fines pacíficos esa forma de energía puede ser un beneficio. Cuando se construyen nuevas plantas nucleares hay protestas, pero al fin y al cabo —hasta ahora, por lo menos— las plantas se erigieron porque el público comprende que la energía es esencial y contribuye a nuestra capacidad de supervivencia.

En 1985, en el Japón, aparecí en el espectáculo de rock *Live Aid*, para solicitar ayuda para la gente que se moría de hambre en el África. La gente no sólo padece hambre allá, sino en muchos otros sitios del mundo y, sin embargo, existe la tecnología necesaria para alimentar a todos. En la Science Expo '85, una de las principales demostraciones fue una tomatera que sostenía más de veinte mil tomates: la planta creció a partir de una sola semilla y vivía con muy poca agua, que se reforzaba con sustancias nutritivas a las que se mantenía recirculando en un sistema de circuito cerrado llamado "hipónica".

No creo que podamos alimentarnos sólo con tomates, pero esa demostración, y muchas otras que conozco, prueban que si nos dedicamos y nos preocupamos, es posible hacer cosas maravillosas. Si podemos cumplir con la misión de alimentar al mundo, nos enfrentamos con un problema de población y otro de lugar disponible lo que, a su vez, pueda llevar a que se presente otro problema de alimentación. Pero soy lo suficientemente optimista como para creer que la tecnología va a resolver todos esos problemas.

Hay quienes dicen que la sociedad posindustrial está aquí, y algunos predicen que ya no podemos esperar más innovaciones tecnológicas, que tendremos que llevar vidas más chatas, con menos satisfacciones y lujos. No lo creo: mi predicción es que podemos gozar nuestra vida consumiendo menos energía, menos de las antiguas materias primas, con una menor cantidad de recursos, haciendo un mayor reciclaje, y contar con algo más que las cosas esenciales para llevar una vida feliz y productiva como nunca antes tuvimos. Algunos pueblos del mundo, los norteamericanos en especial, tendrán que aprender algo sobre el significado y el espíritu de *mottainai*, y ser más cuidadosos. Paso a paso, año a año, todos debemos aprender cómo ser más diestros y eficaces en el uso económico de nuestros recursos; tenemos que hacer más reciclaje; en cuanto a las poblaciones en expansión, eso es un desafío para todos, pues habrá que alimentarlos, vestirlos y educarlos. Pero a medida que asciende el nivel de vida de un pueblo, la población tiende

a colocarse en una misma altura, la gente vive de modo diferente, adquiere gustos y preferencias distintas y desarrolla su propia tecnología para la supervivencia.

En Estados Unidos y en Europa, las acerías o las fábricas de computadoras o de automóviles periódicamente dicen que no pueden competir con la tecnología extranjera, y su reacción siempre es la de dejar gente sin trabajo. Ya dije cómo las compañías japonesas intentaban evitar que se vayan los trabajadores y, en cambio, intentan hacer uso de ellos para conseguir que la compañía vuelva a recuperarse. Cuando la tecnología electrónica analógica empezó a dar paso a la tecnología digital, no despedimos a nuestros ingenieros especializados en lo analógico ni pusimos avisos en los periódicos para contratar a los que estuvieran especializados en lo digital: nuestros ingenieros especializados en el campo analógico ávidamente aprendieron un nuevo campo; tenían que hacerlo para sobrevivir. En el Japón aprender nuevas tecnologías es un modo de vida para nosotros, y otros tendrán que hacerlo: no es posible, ni aconsejable, aferrarse al pasado.

JAPÓN Y EL MUNDO

Alineación y alianza

I

A menudo, las relaciones entre el Japón moderno y el resto del mundo fueron tormentosas y no es raro que, en la actualidad, Estados Unidos y la comunidad europea estén trabados en un ciclo de problemas recurrentes respecto del comercio con el Japón. Pienso que tenemos que agradecer porque nuestros problemas todavía no están tan profundamente influidos por la política como para que no podamos sentarnos y hablar sobre ella en forma racional. Pero esa situación es como una enfermedad crónica y tenemos que encontrar la manera de curarla. Es evidente que dos naciones como Estados Unidos y el Japón —que comparten más de ocho mil millones de dólares de comercio y que, en conjunto, representan más del 30% de los bienes y servicios del mundo— puedan tener algunos problemas, debido al tamaño y a la diversidad de ese comercio. Y siempre resulta más fácil culpar al otro de algún problema que mirar nuestros propios defectos. Con demasiada frecuencia, eso fue válido para ambos lados del Pacífico.

Pensamos en forma diferente y, a menudo, el modo en que consideremos los problemas que ocasionan esas interminables dificultades entre dos grandes naciones es muy diferente. También existen diferencias cruciales entre nuestros sistemas. Maneras tradicionales para hacer las cosas, bien o mal, existen en ambos lados; y hay problemas que nada tienen que ver con la raza, la cultura, la historia o la tradición, sino con actitudes humanas que son muy fáciles de entender.

Antes de que Ronald Reagan asumiera como presidente de Estados Unidos, uno de sus asesores fue al Japón para oír opiniones, con miras a la formulación de las políticas de Reagan para el Asia y, en forma específica, las políticas de defensa. Ese asesor conversó con alguna de las más importantes figuras japonesas y, durante una conversación que sostuvo con un economista de Tokio, el representante norteamericano vinculó los problemas del comercio con los de la defensa y dijo que pensaba que el Japón debía construir algunas naves de guerra y dárselas, a la armada de Estados Unidos. El economista le respondió que pensaba que probablemente eso no fuera posible, debido al artículo

nueve de la Constitución japonesa, que renlega de la guerra y nos prohíbe mantener, o exportar, cualquier elemento potencialmente bélico. El amigo y asesor del señor Reagan dijo:

—Bueno, entonces cambien la Constitución.

Muy fácil de decir, pero muy difícil de hacer para cualquier nación democrática como el Japón, o como Estados Unidos. (En realidad, los redactores norteamericanos de nuestra Constitución esperaban que el Japón escribiera su propia constitución una vez que el período de Ocupación terminara, pero la Constitución actual se arraigó tanto, que cualquier intento de modificarla se considera sospechoso, como si cualquier cambio nos llevara, en forma automática a la mala época del militarismo. Pienso que es una falta de visión de los políticos japoneses, que deberían tener el coraje de cambiar lo que necesita ser cambiado. Después de todo, el documento ni siquiera lo escribieron japoneses.)

Los norteamericanos y los europeos parecen creer que su idea de cómo funcionan —y deben de funcionar— el comercio mundial y los sistemas monetarios ha de ser universal, especialmente en el mundo de los negocios y que, puesto que creen que inventaron el juego, las reglas nunca se deben enmendar. Según creen, hasta ahora el sistema les sirvió bien y no hay necesidad de modificarlo; por añadidura, algunos hombres de negocios norteamericanos y europeos todavía tendrían que seguir pagando la matrícula de la escuela. Lo que no quieren enfrentar es el hecho de que no estamos sólo en la misma escuela: ya ingresamos a la Facultad.

Hace poco, la Agencia de Planeamiento Económico del Japón hizo un estudio detallado de tendencias económicas importantes y las extrapoló hasta el año 2000. Ese estudio demuestra que Estados Unidos seguirá a la cabeza del mundo y producirá el 19.6% del producto bruto nacional del mundo; la Unión Soviética contribuirá con el 12.5% y el Japón será el tercero, con 11.9. La siguiente economía más grande, la de Alemania occidental, contribuirá con el 5.9% y China tendrá el 5.3% de la producción normal. Francia contribuirá con el 4.3% y Gran Bretaña con el 2.9%. El mapa económico mundial tiene un aspecto muy diferente del que tenía en 1960, cuando Estados Unidos producía el 33.4%, la Unión Soviética el 15% y el Japón nada más que el 1.8%. Pero hoy, Estados Unidos cayó al 22.4% y el Japón ascendió al 10.1%: esto indica con claridad que, dentro del sistema comercial mundial, no se pueden pasar por alto la proeza industrial y la potencia económica del Japón, y que vale la pena que las naciones intenten comprender lo que sucede en Japón y que escuchen lo que ese país tiene que decir.

En el mundo actual, veloz e interdependiente, tenemos que buscar modos para llegar a conocernos mejor unos a los otros; necesitamos charlar, intercambiar puntos de vista e intentar comprendernos. Podemos discutir y debatir, pero tenemos que acercarnos como iguales, y hacerlo con el propósito de aprender y tratar de resolver nuestros problemas. Sé que a algunos occidentales les es difícil creer que un país oriental haya alcanzado tales alturas en su economía —hasta ahora, el Japón es

el único—, pero no se hizo con prestidigitación, ni el sistema se va a desplomar mañana; el Japón está en la comunidad mundial del sistema para quedarse y está contribuyendo, de manera valedera, al bienestar de la población del mundo. Ése es el porqué de que yo le haya dedicado tanto en tratar de hallar el medio de entendernos los unos y los otros.

En el Japón vivimos bajo condiciones de alta densidad y sabemos que a nuestros competidores les tenemos que dar un cierto margen de movimiento, una cierta libertad. Tenemos que transigir. El sentido de la transacción es un elemento clave de nuestro sistema jurídico y de nuestras relaciones interpersonales; sabemos que, en muchas situaciones, tenemos que sacrificar algunos de nuestros deseos. Por lo que yo sé, en Estados Unidos existe poco de este sentido de la transacción: harto frecuentemente, los norteamericanos —o, por lo menos los que conocí en estos cuarenta años pasados— tienen tendencia a convencerse de la corrección de sus propias opiniones, de su propia manera de hacer las cosas. La historia demostró que en muchas cosas son muy buenos y, después de todo, aprendimos mucho de ellos. Pero creemos que los norteamericanos tienen que aprender a transigir y a escuchar más.

En el Japón, el directivo que alcanza más éxito en el mundo de los negocios no es el hombre que va por ahí dando instrucciones detalladas a sus subalternos: es el hombre que solamente les da pautas generales y les inspira confianza en ellos mismos, y los ayuda a efectuar un buen trabajo con esta actitud, ese hombre consigue un desempeño más original de ideas nuevas.

Si uno va por la vida convencido de que el modo que eligió siempre es el mejor, se perderá todas las ideas nuevas del mundo. Los norteamericanos tienen tendencia a pensar que su sistema es la manera en la que las cosas deben de funcionar en todo el mundo, pero no tienen que ser ciegos ni sordos ante la manera en que se hacen las cosas en otros países. Muchas compañías norteamericanas, que estudiaron con seriedad la manera en que las cosas se hacen en otros sitios, mejoraron su capacidad productiva y estabilizaron su mano de obra, mediante la combinación de lo que esas compañías aprendieron anteriormente, sumado a sus propias ideas.

Cuando General Motors formó su compañía de riesgo conjunto con la Toyota Motor Company, para fabricarautomóviles pequeños en California —el primer contrato de su clase—, la operación real de la planta se dejó en manos japonesas, de modo que GM pudiera estudiar los métodos japoneses de administración empresarial y cómo funcionaban en Estados Unidos: una decisión muy sabia.

Supongo que es natural que, cuando algo anda mal, se busque echar la culpa en algún otro sitio, y raramente en la propia casa. En la época en que las quejas norteamericanas por los cerrados mercados del Japón en el área de telecomunicaciones, habían llegado al máximo, estuvo en una reunión en Hawai con Bill Brock que, en ese entonces, era el representante norteamericano especial para comercio. Empezamos a conversar sobre el asunto y me dijo de inmediato:

—Hay un enorme desequilibrio en los equipos de telecomunicaciones: ¡las ventas de equipos japoneses en Estados Unidos son once veces superiores a las ventas de equipos norteamericanos de telecomunicaciones en el Japón! —Brock estaba atónito por esa cifra tan grande, como era lógico—. ¿Por qué los japoneses no compran nuestros equipos? —quería saber.

En 1985, el mercado de los equipos de telecomunicaciones del Japón no era, en ese momento, tan abierto para los vendedores extranjeros como lo era el norteamericano para los fabricantes extranjeros de esa clase de equipo: eso era cierto. Pero me daba la impresión que el mercado nipón estaba a punto de abrirse por completo, porque la compañía japonesa monopolista de teléfonos se hallaba en el proceso de transformarse en sociedad anónima. Yo tenía razón, ahora son los dos mercados de telecomunicaciones más abierto del mundo. En verdad, y para citar un solo ejemplo sencillo: el Japón es la única nación, aparte de Estados Unidos, donde se puede comprar un teléfono norteamericano, enchufarlo en la toma de la casa y usarlo. Por desgracia, la mayoría de los teléfonos norteamericanos ahora se fabrican en Singapur.

Pero yo tenía algo muy serio qué decirle al señor Brock:

—Usted sabe, señor Brock —dije— que la clase de equipo de los que estamos hablando no es equipo que adquiera el público en general; son productos que compran los expertos en equipos de alta tecnología, que conocen su campo muy bien. Esa gente no compra por capricho ni impulso, ni basándose únicamente en el aspecto superficial o el precio.

Brock tuvo que coincidir.

—De modo que si los fabricantes norteamericanos de equipos de telecomunicaciones producen material tan bueno que usted piensa que los japoneses deberían comprarlo —proseguí—, ¿por qué los operadores norteamericanos de telecomunicaciones están comprando equipo japonés en vez de norteamericano? Usted debería formular esa pregunta a las compañías de su país, en vez de culparnos por vender demasiado —le recordé que no se puede vender lo que la gente no quiere comprar.

Cuando ayudé a la General Motors a efectuar su primera inversión de capitales en el Japón, pensé que utilizaría a su socio nipón para que la ayudara a vender automóviles GM en el Japón, en vez de seguir confiando en nada más que un agente para que le vendiera los automóviles por todo el país, como hacen hasta la fecha: en vez de eso, GM solicitó a su socio japonés que hiciera motores para enviar a Norteamérica y, por último le solicitaron que enviara un automóvil pequeño a Estados Unidos. Más tarde hicieron una excepción al acuerdo de restricción voluntaria que los fabricantes japoneses aceptaron para ayudar a la industria norteamericana, de modo que ésta pudiera elaborar más automóviles aún. Y así lo hizo Lee Iacocca, de Chrysler, que, durante algún tiempo, fue uno de los más francos partidarios de reducir en forma drástica las exportaciones japonesas a Estados Unidos. (Tal como resultaron las cosas, un automóvil pequeño japonés, modelo 1986, que importó GM, obtuvo la calificación más alta, en cuanto a la economía de com-

bustible, de entre los automóviles de distintas marcas vendidos en Estados Unidos.

Creo que ésa no es la manera en que la industria norteamericana vaya a desarrollar su propia capacidad de competencia y resolver el problema del desequilibrio de la balanza comercial. Hace poco, en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, ofrecí una charla y señalé que nuestra planta de California abastece el 85% de todos los televisores nuestros que se venden en Norteamérica; y el resto son televisores pequeños que enviamos desde Japón. E incluso desde Norteamérica exportamos tubos de rayos catódicos a nuestras fábricas del Japón. En Estados Unidos, docenas de empresas japonesas están operando en la fabricación de automóviles, camiones y piezas para coches, instrumentos musicales, máquinas-herramienta, dispositivos electrónicos, receptores de televisión, cierres de cremalleras, salsa de soya y, para estas compañías, estar produciendo en ese país es una especie de compromiso. Lo sé porque, para ese mercado, sacrificamos algunos beneficios en los productos elaborados en Estados Unidos, en comparación con los que enviamos desde el Japón. Si tenemos la ventaja de la velocidad de despacho por supuesto, y hay otras ventajas, pero las compañías japonesas que producen en Estados Unidos están contribuyendo de muchas maneras a la economía norteamericana: se reducen las importaciones niponas, se crean fuentes de trabajo, tiene lugar la tecnología y se desarrollan redes de servicio.

Al mismo tiempo, las compañías norteamericanas fabricantes de semiconductores, que ahora están produciendo en el Japón, envían grandes cantidades de artículos a Estados Unidos, ya sea a su propia casa matriz, como Texas Instruments y Motorola, o para que se los vendan otras empresas. Pero estos embarques incrementan las exportaciones y se suman al desequilibrio de la balanza comercial. Alrededor de un tercio de lo que las compañías japonesas venden a Estados Unidos son productos industriales adquiridos por empresas norteamericanas, no ventas a los consumidores. De hecho, las cifras más recientes de 1985 demuestran que, entre las exportaciones que se hicieron desde el Japón a Estados Unidos, diecinueve mil millones de dólares o sea, alrededor de un tercio de las exportaciones totales del Japón a Estados Unidos, representan el envío de equipo originario de compañías afiliadas norteamericanas, equipo que se fabricó en el Japón y al que se le puso la marca de esas compañías, también de piezas. Asimismo, muchas empresas de países pertenecientes a la Comunidad Económica Europea mantienen vínculos de importancia para la fabricación de equipos originarios en el Japón y —tal como debe ser, por supuesto— esos embarques se incluyen en las cifras de importación del Japón: por ejemplo, compañías de Alemania occidental, Reino Unido, Francia, Bélgica y los Países Bajos venden, dentro de sus fronteras, máquinas copiadoras de fabricación japonesa, pero que traen puesta la marca registrada de esas empresas europeas. Estados Unidos e Italia tienen compañías que venden máquinas-herramienta de la misma manera; Estados Unidos, Fran-

cia, Reino Unido y Alemania occidental cuentan con empresas que comercializan equipos de construcción hechos para ellas en el Japón; y tres fabricantes norteamericanos de robots hacen que a sus autómatas se los fabriquen en el Japón.

Creo que también vale la pena decir, mientras estoy en el tema, que a diferencia de lo que generalmente se cree en el Japón hay, literalmente, miles de compañías norteamericanas y europeas que hacen negocios: nada más que en la Cámara Norteamericana de Comercio existen cerca de seiscientas compañías miembro y ciento catorce, de las doscientas compañías más grandes de la lista que contiene las quinientas de la revista *Fortune* tienen participación mayoritaria en su sucursal japonesa. Las cifras del MITI muestran que los réditos operativos, expresados como porcentaje de ventas, de las sucursales extranjeras en el Japón, son uniformemente más elevados que los de las sociedades comerciales japonesas que se dediquen a la misma actividad.

Me parece que si las compañías extranjeras tienen problemas para competir en el Japón, a menudo eso es, tanto una falla de esa industria como un éxito de la japonesa, y los norteamericanos como los europeos no deben culpar al Japón porque elabore productos buenos y atrayentes. Me doy cuenta de que, en el pasado, el principio fue imposible y, después, muy difícil, fundar aquí una empresa en propiedad absoluta, o una empresa de participación siquiera, pero cualquiera que haya sido la justificación histórica —o la falta de justificación—, los tiempos han cambiado y muchos críticos del Japón están desastrozamente atrasados en cuanto a noticias. Ya mencioné antes de que ninguna compañía norteamericana, ni una sola, tenía el menor interés por nuestra tecnología para el reproductor de disco compacto y, sin embargo, es la tecnología del futuro que tiene normas en las que coinciden todos los principales fabricantes japoneses y europeos.

Mientras nosotros avanzamos hacia la generación venidera, las compañías norteamericanas se aferran al antiguo disco analógico negro de doce pulgadas, que pronto va a ser tan anticuado como lo es hoy el disco gramofónico normal de setenta y ocho revoluciones por minuto. Cuando otras no pueden ver las oportunidades y se rehusan a entrar al negocio, esto nos brinda una gran ventaja. Pero me disgusta cuando después presentan quejas porque alguien más tuvo la perspicacia de meterse en el negocio y captar el mercado. Las compañías norteamericanas no deberían darle la espalda a esa tecnología ni desistir, porque la llevará a otras muchas aplicaciones, no solamente a la reproducción de la música.

Lo irónico es que parte de la tecnología que hizo posible ese nuevo progreso en las grabaciones se promovió, por primera ocasión, en Estados Unidos pero, en la actualidad, las compañías norteamericanas nos parecen estar más interesadas en las industrias de servicios, que la transformación de tecnologías nuevas en productos atractivos, a los que puede disfrutar una amplia cantidad de consumidores. Un tema al que pienso que se debe volver una y otra vez es el riesgo que, para Norteamérica representa exportar su producción: en vez de dedicarle la

atención a la elaboración de productos que pueden competir en el largo plazo. Muchos directivos norteamericanos todavía tienen propensión a buscar buenas mercaderías que tengan los precios más bajos, para producir rápidos beneficios: esto redunda en que un número cada vez mayor de empresas norteamericanas que buscan fabricantes japoneses y de otras nacionalidades, como fuente de abastecimiento de productos con marcas registradas norteamericanas. Una cierta cantidad de esa clase de suministros pueden tener sentido para una sociedad comercial, inclusive para el comercio mundial. Pero el peligro es que el fabricante podría estar abdicando sus derechos y responsabilidades.

Si bien muchos norteamericanos parecen dispuestos a pasar por alto la llegada de una nueva era, los franceses adoptaron un enfoque punitivo de esa situación. Debo confesar que los admiré por la astucia y la agudeza cuando decidieron, en 1983, que frenarían el envío de los grabadores magnetovideofónicos japoneses que llegaban a su país: como puerto de entrada de esos equipos pusieron a la diminuta ciudad mediterránea de Poitiers, donde los franceses al final detuvieron la invasión de los antiguos sarracenos, y en esa ciudad establecieron nada más que nueve agentes aduaneros, y exigieron que esos agentes examinaran con mucho cuidado cada grabador antes de aprobarlo, con lo que se reducía el número de equipos japoneses cuyo ingreso se autorizaba al país, bueno, ni siquiera un hilito de agua sino, apenas, una gotita. Por supuesto el gobierno tenía derecho a desplazar la ubicación de la aduana al sitio que más le agradara, pero colocarla donde lo hicieron, en el sitio de batalla del Tours, que detuvo una invasión en el año 732, es muy agudo y típicamente francés.

En aquel entonces, los fabricantes franceses y de otras nacionalidades europeas habían estado trayendo a Europa OEM (productos fabricados en el Japón, que llevan la marca registrada de los fabricantes europeos) pero fueron lentos para desarrollar los propios, siendo la excepción una compañía o dos. Debido a mi experiencia a través de los años, no mostré sorpresa alguna a la reacción que los franceses tuvieron contra nosotros consistente en elevar los aranceles aduaneros; cuando eso no logró detener el flujo de productos, virtualmente cerraron las importaciones durante el plan Poitiers. Los alemanes realmente se molestaron por eso, porque no querían que sus productos se los detuvieran en Poitiers: abiertamente dijeron que si los productos provenientes de los países de la CEE también tenían que pasar por esa ciudad, se mezclarían con los japoneses y estarían pagando el mismo castigo. Originariamente, ésa era la intención: los franceses dijeron que todos los productos tenían que pasar por Poitiers; pero sometidos a la presión de los alemanes, se ablandaron e impusieron que nada más que los productos provenientes de países que no pertenecieran a la Comunidad Económica Europea tendrían que pasar por esa aduana. Eso significaba que sólo Japón era el blanco. Lo sabíamos, por supuesto.

En realidad, me divertía el malabarismo de Poitiers. La audacia de los franceses constituye su gran fuerza y creo que el Japón debería

tener un poco más de esa misma clase de temeridad en sus relaciones diplomáticas. Sin embargo, en aquel entonces, el ministro francés de Comercio dijo con muy poca prudencia:

—Podemos arreglárnosla sin los productos japoneses.

Claro que sí, por supuesto. Quiero decir, supongo que el Japón puede arreglarse sin el coñac y el champaña franceses, y sin los 1.2 mil millones de dólares de productos que importamos de Francia ese año (en ese mismo año, el Japón le vendió 1.9 mil millones de dólares en productos a Francia). Para los funcionarios estatales sencillamente no es prudente hablar de esa manera. Otto Lamsdorff, a la sazón ministro alemán de Economía, y yo estábamos hablando sobre eso en aquel entonces y bromeó:

—¿Por qué los japoneses no toman represalias, colocando un punto de inspección del coñac en la cima del monte Fuji?

El Japón todavía tiene algunas barreras confusas y complicadas para el comercio exterior, pero es el único de los principales países industrializados que están tomando medidas activas para abrir sus mercados, paso a paso y siempre hacia adelante y nunca hacia atrás en tanto que otras naciones reforzaron sus prácticas perfeccionistas. Encuentro que muchos norteamericanos piensan que no existen barreras norteamericanas para el comercio exterior cuando, en verdad hay muchas: casi la mitad de lo que envíamos a Estados Unidos se encuentra bajo alguna forma de restricción. Pero aquí tengo que decir que es cierto que Estados Unidos es el mercado más abierto del mundo, en términos generales y creo que para el futuro del comercio mundial es importante que permanezca de ese modo. Así se lo dije a Ronald Reagan en 1985, cuando estuve en Estados Unidos realizando una misión, que tuvo éxito, para convencer a varios estados de que abolieran la tributación unitaria mundial de las sucursales extranjeras. Es claro que Reagan no necesitó mi consejo: en forma pública y declarada es el paladín del comercio libre. Y me juré hacer todo lo que pudiera para ayudar, como he estado haciendo durante los últimos cuarenta y pico de años.

Si se trata de evitar o de ablandar la competencia a través de la intervención política, se niega todo el concepto del sistema del comercio libre y de la empresa libre. En el Japón estuve tratando de persuadir a figuras del poder para que se incrementara la sana competencia, mediante la eliminación de la intervención estatal, que se verifica a través de antiguas reglamentaciones que todavía existen: es nada más que mediante la competencia que se puede conservar el dinamismo del sistema de libre empresa; en consecuencia, los que estamos al frente de empresas no debemos tentarnos con la solución fácil de buscar la ayuda del Estado para la supresión de la competencia; debemos interesarnos porque esa competencia sea justa, y tratar de ser francos los unos a los otros, con el objeto de entender con claridad ambas caras de la situación. Eso no significa que si se "entiende" el punto de vista japonés siempre, o si se quiere la mayoría de las veces, se coincida en lo que es correcto. Pero es más constructivo ventilar las gestiones que

decidir, simplemente, que uno está en lo correcto y que no hay necesidad de escuchar algún otro punto de vista. Después de todo, tenemos que recordar que esto no es la guerra: estamos en el mundo de los negocios, y no se puede hacer negocios con alguien que sea como un enemigo en la guerra, por lo que todos debemos tratar de hablar con sentido común.

Incluso entre la gente bienintencionada hay actitudes que nada tienen que ver con el intento de comprender qué está ocurriendo hoy en el mundo: a parlamentarios norteamericanos y europeos los he oído decir que entienden los problemas y hasta coinciden en algunos puntos con los japoneses, pero que tienen que enfrentar la realidad política y, ante sus votantes, que puedan haber perdido empleo "debido a las exportaciones japonesas", deben aparentar ser rudos. Un senador norteamericano no puede decir, con mucha facilidad, que se deje que los automóviles japoneses queden parados en el puerto de Yokohama, pero hace tiempo atrás, en 1983, había ciento once mil quinientos cincuenta norteamericanos directamente empleados por sucursales japonesas en Estados Unidos, veintiunmil setecientos en Europa y veintisiete mil en Asia. Y eso no incluye a los concesionarios de automóviles ni a los de equipos electrónicos, ni los vendedores ni los mecánicos externos, que trabajan para sus propias compañías y venden productos japoneses. Naturalmente, esos empleados pueden no pertenecer al distrito electoral del senador.

Hace unos años, en el Congreso de Hombres de Negocios de Japón-Estados Unidos en Hakone, al pie del Monte Fuji, una noche Mike Blumenthal, el anterior secretario del Tesoro —que más tarde se convertiría en presidente del directorio de la Burroughs Corporation— y yo, decidimos que no queríamos comer la cena fría. Fui por mi esposa y junto a Orville Freeman, el entonces secretario de Agricultura, y su esposa nos dirigimos a un restaurante especializado en la preparación de carne, para disfrutar de una buena cena y de una velada de buena conversación. Al día siguiente, durante nuestra reunión, mi amigo Blumenthal hizo algunas de las declaraciones más absurdas que haya oído yo, sobre el tema del problema de la tasa de intercambio entre el yen y el dólar: repitió el antiguo y falso argumento de que los japoneses estaban maniobrando tras bambalinas para manipular el valor del yen, de modo que permaneciera subvaluado. Hablé muy enérgicamente sobre el asunto y disentí con Blumenthal.

Tiempo después, una investigación llevada a cabo por el Tesoro de Estados Unidos no pudo hallar la más mínima prueba relativa a que los japoneses estuvieran manipulando el yen, y el entonces secretario del Tesoro, Donald Regan, lo dijo públicamente. En la reunión de Hakone, mis conciudadanos quedaron sumamente sorprendidos al oír esa discordante nota de desacuerdo en el seno del suave y placentero congreso. Por lo general a los japoneses les gusta permanecer sentados con cortesía, diciendo poco, o nada y, por eso, no llegan a hacer nuevos amigos: ése es uno de los graves problemas de los japoneses, a mi

modo de ver. Durante el receso, algunos de los japoneses más jóvenes se me acercaron y dijeron que estimaban mi defensa en la posición nipona, pero algunos de los de más edad vinieron sacudiendo la cabeza:

—Usted fue descortés con nuestros invitados, que llegaron desde tan lejos para estar con nosotros —dijeron.

Esa noche, a los japoneses les aguardaba otra escena confusa: celebramos una recepción a bordo de un barco en el lago de Ashi, y un equipo de la televisión japonesa vino a bordo y me solicitó una entrevista para que hablara sobre la conferencia; dijeron que deseaban que un norteamericano participara de la entrevista así que, mientras ese equipo se preparaba, mi esposa se acercó a Mike Blumenthal y le solicitó que participara de la entrevista. Blumenthal estuvo de acuerdo y, ante la cámara, discutimos nuestras diferencias de opinión. Algunos de los japoneses quedaron sorprendidos de que después de nuestra disputa en la reunión pudiéramos seguir siendo amigos: para nosotros, el desacuerdo a menudo significa el fin de la amistad. Con frecuencia, el occidental discute con uno, seguí tratando de explicar, tan sólo porque es amigo: cuando se calla y rehusa discutir algo, ahí es cuando se llega al verdadero punto peligroso. Si es que alguna vez los occidentales y los japoneses van a llegar a entenderse los unos a los otros, los japoneses tendrán que ser tan francos como los norteamericanos lo son para discutir los problemas y para expresar sus puntos de vista; tanto los hombres de negocios como los políticos y no parecemos estar aprendiendo lo suficientemente rápido, y en el pasado simplemente lo ignoramos.

II

En 1962, la Comisión General de Comunicaciones norteamericanas (FCC) estaba dando dolores de cabeza, al exigir que todos los televisores tuvieran un sintonizador UHF,[1] así como el normal VHF,[2] aun cuando en ese entonces habían muy pocas estaciones de UHF que emitieran programas. Estábamos fabricando varios modelos de televisores muy pequeños, entre los que se contaba nuestro famoso Tummy TV, un microtelevisor que funcionaba con pilas y tenía una pantalla de cuatro pulgadas: conseguir que un dial sintonizador rotatorio mecánico de UHF cupiera en una unidad tan pequeña, junto con el dial normal para VHF, era todo un desafío, y pensé que el dinero adicional que teníamos que gastar para elementos del UHF no redituaría, debido al uso limitado de los canales de esa frecuencia. (Más tarde, con una tecnología perfeccionada, pudimos poner todos los canales en un dial electrónico y, de ese modo, desapareció el problema.)

Newton Minow era el presidente de la FCC, en la época en la que sancionó la disposición sobre UHF y, en su calidad de persona interesada en el Japón, más tarde se unió al congreso Shimoda. Cuando me presentaron a él, dije algo así como:

—Señor Minow, usted no me gusta: aun antes de que nos conociéramos, usted me produjo muchos problemas.

Por supuesto, yo sólo bromeaba a medias. Minow me pidió que le explicara y le narré la historia: hasta el día de hoy, a menudo me recuerda esas primeras palabras. Bueno, nos convertimos en buenos amigos y, cuando fui a Washington para presentar allí el grabador magnetovideofónico U-Matic, invité a Minow a nuestra fiesta; preguntó si podía llevar a un amigo y, por supuesto, le dije que sí: el hombre que llevó era Henry Kissinger, en ese entonces asesor para planes de acción en la Casa Blanca. Minow me dijo que, Kissinger, sería una persona muy importante en el futuro, Kissinger y yo charlamos durante unos quince

[1]UHF = Ultra High Frecuency = Frecuencia ultra alfa. *N. del T.*
[2]VHF = Very High Frecuency = Frecuencia muy alta. *N. del T.*

minutos; llegamos a conocernos un poco. Un par de años más tarde, cuando él era secretario de Estado, nos volvimos a encontrar en una recepción en Tokio y me halagó que me recordara. No esperaba que me reconociera, pero echó un vistazo y dijo: "hola, señor Morita."

Para ese entonces, los problemas comerciales que había entre el Japón y Estados Unidos eran un tópico central de conversación. En verdad, en Estados Unidos se decían muchas cosas desagradables sobre el Japón, debido al desequilibrio de la balanza bilateral de intercambio entre Japón y Estados Unidos: algunos acusaban al Japón de enviar un torrente de mercaderías a Estados Unidos, lo que forzaba a que los norteamericanos perdieran el empleo; algunos fabricantes se quejaron por no poder afrontar la competencia y porque el mercado japonés estaba cerrado para sus productos. Muchas de las acusaciones eran realmente injustas y algunas, por desgracia, eran ciertas, pero lo que me preocupaba era el efecto total que las disputas comerciales ejercían sobre nuestras relaciones, en un plano más amplio. Yo ya había fundado Sony Trading Corporation y activamente de ultramar se les había instruido para que buscaran artículos que fueran factibles de vender en el mercado nipón. Y, en cada oportunidad que se me presentaba, también aconsejaba al Estado y a las asociaciones industriales, sobre la importancia de aumentar las importaciones y de abrir el mercado japonés a los productos extranjeros.

En la recepción de Tokio en la que me encontré con Henry Kissinger, nos fuimos a uno de los extremos del salón de recepción y sostuvimos una larga charla. En un momento dado le dije algo en lo que creía muy sinceramente:

—Usted sabrá, señor Kissinger que los japoneses nos sentimos muy próximos a Estados Unidos. Hemos sentido así desde hace mucho tiempo y ése es el porqué de que la guerra fuera una tragedia tan terrible que nunca debió haber tenido lugar. Mi preocupación actual es que, ustedes a veces identifican erróneamente a los amigos como enemigos: básicamente, el Japón fue un verdadero amigo de Estados Unidos durante más de cien años, con la trágica excepción de la guerra. Nos unimos en un fuerte tratado defensivo; nos contamos con firmeza entre los países libres del mundo, y la presencia misma de un país tan políticamente estable, y solvente en lo económico, contribuye a la seguridad del Pacífico y del Asia, y eso es vital para Estados Unidos. Siempre quisimos ser parte del mundo libre, para mantener el comunismo fuera del Asia.

"Cuando era un joven estudiante me enseñaron que el comunismo y la Unión Soviética eran los peligros principales para el Japón. En aquellos tiempos, no se consideraba a Norteamérica como un enemigo potencial. Mi esperanza es, señor Kissinger, que los japoneses y los norteamericanos trabajen con miras a no cometer los mismos errores que nos hicieron enemigos en el pasado".

En la parte histórica, me estaba refiriendo a la ley norteamericana que detenía la inmigración japonesa hacia Estados Unidos, las elevadas

tarifas aduaneras que ese país estaba aplicando contra los productos japoneses y el cercenamiento de la muy importante ruta del petróleo del Japón, con el objeto de forzarnos a salir de China. Si ambas partes no hubieran cometido errores, quizá el comunismo no estaría tan difundido hoy en Asia.

Pocas semanas más tarde recibí una carta que decía que Kissinger estaba muy impresionado por nuestra conversación y, desde entonces lo vi muchas veces en sus viajes al Japón, que hace con frecuencia, y pude presentarlo en modo extraoficial, a algunos japoneses de peso en el gobierno y en los negocios. Kissinger está sumamente interesado por el futuro del Japón, y el año pasado, en nuestra casa tuvimos una pequeña comida fría a la que invité a la segunda generación de algunos de los principales hombres de negocios del Japón de modo que pudiéramos tener una idea de qué es lo que pensaban los futuros líderes de mi país.

En mi vida privada, como ciudadano japonés comprometido y como amigo de Estados Unidos traté de hacer ver que esa relación es demasiado preciosa como para permitir que desde cualquiera de los dos lados se les dañe. Llegué a conocer a otros miembros del gobierno norteamericano, como Cyrus Vance, cuando era secretario de Estado, y Harold Brown, de Defensa, y conocí a George Shultz en su calidad de colega del Consejo Internacional de Morgan antes de que fuera secretario de Estado del gobierno de Reagan, por nombrar nada más que unos pocos, y mi mensaje para ellos es el mismo que le doy a los congresistas, a los senadores, y los muchos hombres norteamericanos de negocios que conozco; para nuestras dos naciones, lo que se juega es mucho y nuestra meta debe ser la armonía.

También tenemos que darnos cuenta de que uno de los problemas básicos en nuestras relaciones es que los políticos de ambos márgenes del océano tienen que postularse para el cargo y no pueden pasar por alto a sus distritos electorales. Ése es uno de los puntos fuertes de la democracia; a veces es una debilidad también, pero debilidad que tenemos que tolerar y tratar de entender.

Los votantes de una industria se quejaron de que los lesionan las importaciones y solicitarán protección y, una vez que se les dé, es difícil quitarla. Lo sabemos porque aproximadamente el cuarenta por ciento de los productos que importamos a Estados Unidos se hayan bajo algunas formas de restricción, ya sea, "voluntaria" o a través de cuotas o aranceles. Según descubrí la mayoría de los norteamericanos no se dan cuenta de eso.

Tal como dije más arriba, el Japón está luchando con los problemas comerciales ocasionados por nuestro propio proteccionismo y está liberalizando todos los sectores de la economía, excepto algunas partes del sector agrícola, que es una zona en la que casi todos los países tienen barreras comerciales, incluido Estados Unidos. Al Japón le tomó mucho tiempo ver que esta liberalización de los mercados no sólo era necesaria, sino, también, era buena para el país. Nuestro sentido de

conservación y de preocupación y la machacante sensación de vulnerabilidad, impidió ir adelante y hacer muchas de las cosas que se les exigían, en especial en el campo de la liberalización de capitales.

Pero el paso se ha ido acelerando en forma gradual, y ahora las empresas norteamericanas y europeas que tratan con títulos y valores cuentan con corredores en la sala de la Bolsa de Tokio, y los Bancos extranjeros están en el lucrativo negocio de actuar como fideicomisarios, y cada vez se incorporan más al flujo principal de la actividad financiera japonesa. Al yen del Japón se le da un uso cada vez mayor como moneda internacional e, incluso si en algunos aspectos de la liberalización preocupan a nuestros ministros y banqueros más conservadores, se están produciendo cosas progresistas. Por supuesto, los japoneses no nos sentimos cómodos con la clase de eliminación lisa y llana, tipo Espíritu de Frontera, de las reglamentaciones, por la que pasó Estados Unidos a comienzos de la década de 1980, cuando los Bancos y las sociedades de ahorro y préstamos entraron en una promoción dispendiosa y muchas se derrumbaron, y el gobierno tuvo que rescatarlas con dinero del público. También nos preocupa la sobreextención de los créditos de Norteamérica y los ingentes déficits que generó Estados Unidos.

Un japonés muy sabio dijo una vez que si un mono se cae de un árbol, puede quedar magullado o desconcertado, pero puede levantarse, sacudirse el polvo y seguir siendo un mono. Cuando un político ilustre y poderoso pierde una elección, es nada más que un mortal ordinario como todos los demás.

Cualquier sistema político democrático automáticamente adquiere una orientación hacia lo interno, porque cualquier político tiene que ser leal a sus votantes o perder el trabajo. Es desastroso caer del árbol de la política, por decirlo de alguna manera. No resulta sorprendente entonces, que tanto los políticos norteamericanos como los japoneses estén preocupados, en lo básico, por los propios ciudadanos... no diré que por su propio pellejo. Después de la guerra nuestro sistema económico industrial maduró con más rapidez que lo que esperábamos, y supongo que, por parte de los japoneses, fue un impulso normal proteger, durante tanto tiempo como fuera posible, sus industrias en crecimiento, pero Japón se ha apartado de esa modalidad proteccionista.

A mediados de la década de 1980, el Japón se estuvo abriendo a un ritmo cada vez mayor justo cuando, a través de Europa y de Estados Unidos, se vuelven a oír voces en favor del proteccionismo y, a veces, se culpa por ese proteccionismo a las antiguas pautas de acción japonesa. En la década de 1960, la economía norteamericana aumentó más de dos veces y medio, pero el producto nacional bruto japonés, se cuadruplicó. Ese ritmo se estabilizó en las décadas de 1970 y 1980 y, ahora que el Japón llegó, nuestra economía es sana y crece con mucha mayor lentitud, pero todavía en forma satisfactoria, a pesar de algunos problemas graves. Nuestra capacidad de producción sigue siendo muy fuerte y está aumentando más rápido en la mayoría de los países. Si bien nos

estamos desplazando con lentitud hacia una economía que es más de servicios, nuestras exportaciones siguen siendo lo mismo, aproximadamente, que en el pasado: alrededor del 13 al 15% de nuestro producto nacional bruto.

Como dije antes, no nos resultó fácil efectuar los pasos necesarios que nos llevaron adonde estamos hoy. Bajo nuestro sistema parlamentario parecería que el primer ministro del Japón tiene mucho poder, porque es el presidente del partido gobernante, el Partido Democrático Liberal (LDP), que tuvo el control y nos brindó estabilidad política desde 1955. Como todo buen líder, el Primer Ministro hace declaraciones en los consejos internacionales y puede mantener relación personal con los principales gobernantes del mundo, como la que el primer ministro Yasuhiro Nakasone desarrolló con el presidente Ronald Reagan y con muchos otros, pero cumplir las promesas es más difícil de lo que pareciera.

Después de que Nakasone prometiera al presidente Reagan acelerar la apertura de los mercados japoneses a los productos extranjeros, sorprendió a muchos escépticos japoneses y norteamericanos, al conseguir un notable éxito en hacer que la burocracia y el resto de la estructura gubernamental produzcan un programa de medidas para la apertura de los mercados incluidas reducciones en las tasas aduaneras, el final de las barreras no arancelarias y las aperturas de las empresas estatales a las compañías vendedoras extranjeras. Esto parecía ser aún más notable porque, con frecuencia es la burocracia no el "Liderazgo" político, la que realmente hace que el Japón funcione: la mayor parte de la legislación que ingresa al Parlamento nipón proviene de la burocracia, no de los jefes políticos del LDP. Con frecuencia esos líderes están demasiado ocupados peleando entre sí por el poder, como para dedicarse a algunos de los problemas más complejos del momento, de los que se encarga la burocracia.

Somos afortunados al contar con una tan buena burocracia profesional, que representa la crema de nuestras universidades. Pero el problema que se plantea con ella es, según mi punto de vista, que si bien esos profesionales son espléndidos tecnócratas, por lo general no saben otra cosa, así como conocen los asuntos internos de su propio ministerio y, puesto que el sistema promueve desde adentro, en los niveles superiores nunca hay sangre nueva con ideas frescas.

La gente que trabaja en la recaudación de impuestos, por ejemplo, es muy buena para hacer que el sistema tributario funcione y para idear reglas y reglamentaciones, pero nada saben sobre los negocios, sobre cómo la gente común y corriente se gana la vida y sin mucho control desde arriba —salvo por las de los demás burócratas de los ministerios rivales— terminamos teniendo un sistema que no es realista y que grava de más a algunos, y grava de menos a otros. Pero conseguir la reforma impositiva en el Japón es tan o más difícil que en cualquier otro país democrático, porque las preguntas relativas al dinero revisten una importancia tan vital para todo el mundo.

Cuando regresé al Japón en 1964 para hacerme cargo de los asuntos de la gerencia de mi difunto padre, aprendí mucho sobre eso: los tasadores fiscales evalúan todo, incluidas las antigüedades y las obras de arte. Durante la tasación aprendí que si se tiene un bello jardín japonés con un hermoso árbol o rocas particularmente bien conformadas y artísticamente bien ubicadas, esos tasadores les dan un valor elevado, como el de obra de arte; imagínese el lector: tener que pagar impuestos a la herencia por una roca metida en el suelo. No sorprende pues que los japoneses digamos que, al cabo de tres generaciones, la riqueza de una familia se la lleve el recaudador de impuestos.

Al darse cuenta de su falta de poder, como presidentes de empresas no tenían control alguno sobre las diversas divisiones, la mayoría de los primeros ministros del Japón tuvieron dificultad para tratar de introducir cambios espectaculares de cualquier índole. Los extranjeros no se dan cuenta de lo difícil que puede ser lograr cosas, en apariencia sencilla, en la burocracia del Japón: debido, por lo común a causas políticas —satisfacer a una de las facciones dentro del partido— los ministros mandados por el Primer Ministro vienen y van, por los burócratas con los que deben trabajar se dedican a mantener el sistema, el statu quo. En consecuencia, con mucha frecuencia las órdenes que vienen de arriba son sometidas a consideración, analizadas y discutidas a muerte, o hasta que se nombre otro ministro.

La apertura de los mercados del Japón llegó en un momento en el que los que pertenecíamos a la comunidad empresarial hacíamos mucha presión sobre el Estado y la burocracia, para conseguir la apertura, porque teníamos contacto con las realidades de la opinión pública mundial y con las opiniones de los hombres de negocios y los consumidores internacionales con los que tratamos todos los días; en cambio la mayoría de los burócratas mantienen poco contacto con nuestra realidad. El Japón ha dado muchos pasos pequeños, pero importantes, en la consecución de mercados abiertos, pero debido a que tardó tanto, muchos norteamericanos creyeron que los progresos no eran tantos.

El primer ministro más activista del periodo de posguerra Nakasone, dijo, en 1985, que la burocracia del Japón estaba demasiado protegida y que su tradición elitista, fue demasiado bien aprendida de los ingleses y de los franceses. También dijo que después que se hizo cargo de su alto puesto ordenó a muchos viceministros —los burócratas clave— que viajaran al exterior, algunos de ellos lo hacían por primera vez. A muchos los llamó a su despacho para decirles, en forma directa qué esperaba de ellos, una actitud bastante temeraria para un primer ministro japonés de quien, por lo general se espera que represente y no que realmente dirija el gobierno. Y Nakasone alentó a muchos ministerios para que promovieran a la gente con mentalidad cosmopolita a puestos con más influencia.

—A muchos de esos viceministros, les hice pedazos —admitió con una sonrisa, en un discurso en el que también dijo lo inteligentes que son los burócratas japoneses.

En 1986 Nakasone dio un gigantesco paso hacia adelante e hizo una solemne promesa personal al presidente Reagan: que pondría lo mejor de sí para instrumentar un ambicioso programa —ideado por una comisión constituida por gente descollante— en el que se exigía la introducción de cambios drásticos en la economía japonesa y en el estilo de vida de la nación. Esta comisión dirigida por el anterior director del Banco del Japón, Haruo Maekawa recomendó que la nación dejase de poner el acento en la orientación exportadora y desarrollara una economía más acorde con la demanda interna lo que, entre otras cosas, haría del Japón —ya una nación acreedora— un importador mucho más grande de artículos mundiales. Esas recomendaciones necesitarían mucho tiempo para que las pusieran en práctica, si es que alguna vez se las adoptaba formalmente, pero, cada vez más, el pensamiento cosmopolita de la comunidad empresarial del Japón se desplaza en esa dirección.

Para la burocracia es difícil renunciar; el sistema se resiste al cambio: por ejemplo, cuando el sistema telefónico nacional se privatizó en 1985, la Asociación de la Industria de la Electrónica del Japón, que yo presidía tuvo que lidiar con un ejemplo de esa reticencia. En su calidad de empresa estatal, la antigua compañía telefónica —conocida como NTT— estaba bajo la jurisdicción del ministerio de Correos y Telecomunicaciones (MPT), que, en realidad era una especie de casa matriz de la NNT. Pero como empresa privada, la NNT sólo estaba bajo el control de MPT en calidad de cuerpo regulador. Según el nuevo sistema telefónico no reglamentado, como entran en juego nuevas tecnologías y se establecen nuevas redes locales y otros sistemas de comunicaciones, el MPT intervendrá directamente en las normas tecnológicas —del mismo modo que lo hace la FCC norteamericana—, y en la aprobación de los nuevos equipos. En consecuencia el MPT tendrá que estar informado acerca de las nuevas tecnologías que se están desarrollando.

Pero el ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI) tiene, como área de competencia, la de tecnología industrial, por eso, es obvio que el problema del entrecruzamiento de límites y responsabilidades, y la territorialidad burocrática, plantea un enorme problema potencial. Si a los extranjeros les resulta difícil entender ese sistema, no lo es menos para los japoneses. En algunas largas y extensas negociaciones mantenidas por los norteamericanos a causa del intercambio comercial, ocurrió que un ministerio demoraba la celebración de un contrato hasta el último minuto, de modo que otro ministerio no tuviera tiempo suficiente para incorporarse y tratar de modificar lo que ya se había decidido. Durante el prolongado periodo de aparente inacción, los negociadores extranjeros a menudo acusaron a los japoneses de darle largas a los tratados: si hubieran comprendido que era una táctica se habrían calmado los ánimos, pero también podrían haberles dado indicaciones a los miembros del ministerio para que supieran cómo comportarse con sus colegas.

No creo que eso resulte una sorpresa para los que estudian la burocracia de todo el mundo. Mi argumento es que en una democracia ya sea en el Japón o en Estados Unidos, la política sigue siendo básicamente la misma.

En el pasado, cuando discutíamos las relaciones comerciales entre Estados Unidos y el Japón, a menudo hablábamos respecto de la brecha de comprensión existente entre el Japón y las demás naciones, hoy, con el mayor contacto que tienen los hombres de negocios con otras culturas, la antigua brecha se redujo. Pero los problemas comerciales existen porque se vieron influidos por la política y, ahora, no son necesariamente diferencias de comprensión, sino diferencias en los sistemas de gobierno y en el modo en que operan los que producen problemas: lo denomino un problema interburocrático.

En el Japón la burocracia es una institución: es un órgano poderoso que es uniforme, tan uniforme, que una vez impuesto el curso de acción, se le instrumenta de modo continuo, no importa quiénes sean los funcionarios que se cambien en un ministerio. En Estados Unidos, cuando asume un nuevo gobierno, miles de personas cambian de empleo. Eso no ocurre en el Japón. Y, por ello, en tanto que los empresarios internacionales están empezando a comprenderse los unos a los otros, los gobiernos continúan estando apartados en pugna los unos a los otros, sin poder resolver, siquiera, lo que considerarían un problema trivial. Expresado en el moderno lenguaje de la generación de la computadora: carecemos de una interfaz que nos ayude a conseguir que la empresa y los gobiernos ataquen los mismos problemas con el mismo nivel de comprensión.

En el Japón a veces pensamos que administramos algunos aspectos de la relación Estado-industria mejor que los norteamericanos: cuando tenemos una industria en decadencia tratamos de protegerla mientras se le elimina; pues una vez que se la quitó de circulación y cuando los trabajadores recibieron nuevo entrenamiento y trabajan en otros sitios, no hay necesidad de proteger a la industria muerta o a sus empleados. A veces se tarda mucho para hacer esto. En el Japón siguen existiendo muchos problemas, como el mantenimiento de puestos innecesarios en el sistema ferroviario nacional que tiene alrededor de veinticinco mil empleados "de más". En este mismo momento, a varios miles se les está reeducando para que ocupen puestos nuevos en otras industrias, según un plan de racionalización del gigantesco sistema. Hay veintenas de juntas y comisiones estatales creadas para regular, juzgar y controlar entidades y actividades que no existen más. Pero ya no protegemos industrias que otros pueden manejar mejor, de modo más cómodo o con mayor eficacia, con excepción de aquellos sectores agrícolas a los que la mayoría de los países todavía protegen.

Antes de que partiera para celebrar una de las reuniones cumbre de las naciones industrializadas, estuve charlando con el difunto primer ministro Masayoshi Ohira y lo insté a que hablara en defensa de los planes de acción del Japón. Me respondió:

—Pues, entiendo lo que usted me dice, pero mi inglés realmente no es muy bueno y... —era demasiado modesto respecto de su dominio del idioma, pensé—. No hablo lo suficientemente bien como para decir con exactitud lo que querría decir, de modo que lo hago, simplemente, al estilo japonés —lo que equivale a decir virtualmente nada o a intentar exponer los argumentos a través de la sugerencia directa o cortés.

Le dije en broma:

—Bueno, si va a hacerlo en la forma verdaderamente japonesa, por favor vaya vestido con la ropa tradicional.

De ese modo, le dije, la gente notará que usted es diferente y le prestará más atención. Lo escucharán con más cuidado y, a lo mejor, harán un intento mayor por entenderlo, en su calidad de verdadero extranjero. Esta idea no es opuesta a mi punto de vista de que los japoneses se deben hacer más cosmopolitas: lo refuerza; tan a menudo tratamos de evitar que se nos vea o se nos hable. Pero si nuestros gobernantes van a las conferencias internacionales vestidos con ropa occidental y simulan entender el asunto que se trata, no ganarán nada.

El primer ministro Nakasone y su ministro de Relaciones Exteriores, Shintaro Abe, saben inglés muy bien, pero muy pocos de nuestros políticos de más edad pueden hablar con comodidad el inglés, el idioma internacional. El mismo problema se presenta con muchos hombres de negocios japoneses pertenecientes a la generación pasada, si bien los de la generación siguiente, cuando se encuentran en ambientes internacionales, están más en su salsa.

Intenté señalarle al señor Ohira, y a otros, la importancia de que, a menos de que uno se pueda unir con el grupo internacional en los propios términos del grupo es mejor que haga notar su diferencia, de modo que se le tenga en cuenta y se le escuche con seriedad. Las intenciones del Japón de abrir sus mercados al mundo son serias, pero tuvimos dificultades para conseguir que suficientes empresas extranjeras lleguen a Japón y hagan el esfuerzo, porque esas compañías creen que la inversión podría ser demasiado grande o que tardarían mucho en empezar a rendir beneficios. Pensé que las empresas extranjeras necesitaban algo de estímulo adicional.

En 1972, cuando fundé la Sony Trading Corporation puse avisos en prestigiosas publicaciones de Estados Unidos y Europa, solicitando productos para vender y de inmediato recibí más de tres mil consultas. Nuestro aviso de dos páginas en la revista *Time* decía: "Sony quiere vender productos norteamericanos en el Japón... el Japón es territorio extranjero para los hombres de negocios norteamericanos. Sin embargo, es territorio propio para Sony, y tanto conocemos el mercado como su potencial." Ahora tenemos un grupo de más de cuarenta locales, llamados "Sony Plaza", que venden productos de importación de consumo, y estamos en la búsqueda de más artículos importados que podamos vender. Aparte de eso, cuando, en 1985, el Primer Ministro instó a todos los japoneses a que compraran más productos extranjeros, nos

unimos a una veintena de compañías más con el compromiso de hacerlo; como gesto adicional, empezamos a despachar tubos catódicos en color Sony Trinitron, de fabricación norteamericana, desde nuestra planta de San Diego hacia el Japón, para que se los armara en televisores Sony que se venderían en el Japón.

La posición del estado nipón, en su relación económica con el mundo, es que la total apertura del mercado es la regla y que las restricciones contra las importaciones solamente se invocan como rara excepción de esa regla. Por supuesto, la esperanza es mantener la menor cantidad posible de excepciones pero, en la realidad, incluso el Primer Ministro y los demás políticos de importancia que crearon esa excelente declaración no pueden apoyarse por completo en ella porque, después de todo, son políticos de una democracia.

He aquí un ejemplo: incluso mientras el primer ministro Nakasone estaba obteniendo tanto éxito en abrir los mercados del Japón a los productos extranjeros, una de las importaciones agrícolas restringidas (una excepción a la regla, podríamos decir) era una planta llamada raíz de aro o a veces, lengua del diablo, que se emplea para fabricar un ingrediente, *konnyaku,* que los japoneses usamos en el *sukiyaki,* y en muchos platos sancochados. Una de las principales zonas de cultivo de la raíz del aro doméstico es la prefectura de Gumma, en el centro del Japón que también es el distrito electoral natal de dos de los políticos más influyentes del Japón actual: el mismo primer ministro Nakasone y el primer ministro anterior Takeo Fukuda, que tiene mucha influencia en el dictado de las pautas de acción en su partido.

Es un peligro cuando los norteamericanos y los europeos se vuelven demasiado emotivos, sin pensar racionalmente en los problemas. Hoy en día, el Japón es el mejor socio de Norteamérica y, sencillamente, el Japón no puede vivir sin Estados Unidos porque es nuestro mercado más grande, nuestro proveedor más grande de materia prima, alimento y granos de forraje, tecnología, ideas y cambios en la moda. Al mismo tiempo el Japón es el mejor cliente que Norteamérica tiene en ultramar, para los productos agrícolas y su mejor socio, en los aspectos industrial, tecnológico y de comercialización. Estamos cooperando en centenares de acuerdos tecnológicos, incluyendo la tecnología de la defensa, y el comercio entre nuestros dos países es el mayor flujo transoceánico en ambos sentidos que registre la historia: en 1984, ochenta y cuatro mil millones de dólares. Muchos norteamericanos simplemente no se dan cuenta de cuán dependientes somos los unos de los otros y, de hecho, la pérdida de empleos en la industria fabril norteamericana no puede resultar una satisfacción para el Japón o para cualquier otro país. . .

Pero al final, el Japón también perderá fuentes de trabajo fabril en grandes cantidades —ya lo hemos hecho (en la fundición de aluminio y en la construcción de buques, por ejemplo)—, a medida que se abran empleos en el sector servicios, aparecerán como un torrente, nuevas y diferentes clases de empleos en el área fabril. Debe de haber una

manera para que las pautas de acción norteamericanas y japonesas logren coincidir, de modo que podamos prever los problemas y resolver de antemano cómo enfrentarlos. Cuando un dólar fuerte ocasionó un gran déficit en la balanza comercial y forzó a los industriales norteamericanos a decir que estaba perdiendo capacidad de competencia y que tenían que cerrar fábricas, al tiempo que absorbían dólares japoneses para ayudarse a financiar el déficit (tan sólo en 1984, alrededor de cuarenta mil millones de dólares), nos encontramos encerrados en un círculo vicioso. Perder el control de las emociones no resolvía nada. Los principales estados industriales se dieron cuenta de eso en 1985, cuando intentaron obtener algo de control sobre las tasas de intercambio de divisas —en especial la tasa yen-dólar— que, para mi modo de ver, tendría que ser la ocupación principal y más crucial del mundo comercial de hoy. Pero los movimientos iniciales generaron graves problemas, porque el desplazamiento fue demasiado rápido.

A comienzos de la década de 1960, el comercio mundial estaba en una encrucijada y Norteamérica guió al mundo libre hacia el círculo Kennedy de negociaciones comerciales. Esa valerosa acción evitó una seria escisión del mundo en bloques de intercambio comercial. Las naciones se sentaron juntas y decidieron reducir drásticamente las barreras tarifarias que existían para el intercambio de proyectos. Al hacer eso aceleraron el desarrollo de todas las naciones que participaron; pero muchos de nosotros nos dimos cuenta, entonces, de que la barrera no tarifaria, las restricciones al intercambio comercial y los así llamados acuerdos de restricción voluntaria, las sobretasas, los cupos de importación (e incluso, las leyes tributarias internas de cada país), seguían restringiendo el comercio internacional y se las tendría que eliminar ya que estábamos protegiendo algunas empresas bastante sanas y un territorio políticamente sensible.

En aquel momento me parecía que con dos tercios de la población mundial viviendo en un nivel económico muy bajo, el mundo desarrollado tenía la responsabilidad y la oportunidad de ayudar a que toda esa gente ascendiera a una esfera económicamente más elevada, lo que sería de provecho para todos. Después de todo, los pueblos de los países en desarrollo tienen derecho a gozar los beneficios de una civilización evolucionada, de mejores alimentos, vestimentas, educación y entretenimientos, pero los que estamos en el mundo desarrollado no hemos hecho lo suficiente para ayudarlos. Ésta es una actitud miope de parte nuestra, porque esa gente representa nuestro futuro poderío, nuestros coproductores y clientes. Me viene a la memoria el cuento de los dos vendedores de zapatos que visitaron un país subdesarrollado: uno le mandó este telegrama a su compañía: NO HAY PERSPECTIVA DE VENTA PORQUE NADIE USA ZAPATOS AQUÍ. El otro vendedor envió este otro: ENVÍEN EXISTENCIAS DE INMEDIATO HABITANTES DESCALZOS NECESITAN ZAPATOS DESESPERADAMENTE. Nos parecemos demasiado al primer vendedor y no hemos hecho progresos en esta necesidad de ayudar al Tercer Mundo. El Japón presta ayuda al desarrollo

de otros países, si bien todavía no es adecuada e incluso el gobierno lo admite, pero en un sentido más amplio, ni el mundo libre ni el bloque comunista hicieron lo suficiente.

En 1969 me invitaron para que prestara testimonio ante la subcomisión sobre política económica extranjera de Estados Unidos, perteneciente a la Comisión Conjunta del Congreso. Mi foto había estado en la tapa de la revista *Business Week* sosteniendo nuestro más reciente Sony Micro Color TV, y creo que, como resultado de los problemas comerciales fui algo así como un blanco de tiro. Hablé sobre la necesidad de eliminar, en todo el mundo, las barreras arancelarias y sobre la necesidad paralela de ayudar a que las naciones subdesarrolladas se incorporen al flujo principal de la vida económica del mundo, para lo que hay que enfocar los recursos, no en inversiones de capital como autopistas, diques, acerías y líneas aéreas del país, sino en los recursos humanos de los países y en el desarrollo de esas naciones en deseo de convertirse en segundos Japón.

Después de que leí mi declaración, esperaba que se me dispensara, pero hubo preguntas por parte de algunos de los miembros del Congreso. La prensa japonesa dijo que los enojados legisladores me habían "ametrallado" inmisericordemente con sus preguntas pero yo no lo entendí de ese modo. Uno de ellos me preguntó respecto de la fundación de Sony y le respondí. Después dijo, utilizando un lenguaje de mucho corte jurista.

—Le preguntaré si era posible que los norteamericanos inauguráramos una empresa en el Japón, cuando usted inauguró Sony en el Japón.

—No, no era posible —repuse.

—Pero ahora, Sony fundó una empresa en Norteamérica: ¿Por qué es que a Norteamérica no se le permite ingresar al Japón?

Di una respuesta bastante larga y tediosa, pero creo que puse en claro mi argumento:

—Inmediatamente después de la guerra, ante los ojos del Japón que no tenía ni un centavo, Norteamérica parecía un gigante —dije—. Los japoneses parecían el complejo de miedo hacia las brechas libres que la gigantesca Norteamérica había abierto en el Japón las cuales inmediatamente dejarían a este último fuera del mercado. Cualquiera que fuese la razón, en tanto tengan este complejo de miedo experimentarán resistencia hacia la liberación.

"El comercio libre es un ideal y el Japón mantiene el rostro vuelto hacia esa dirección pero, así como el gobierno norteamericano tiene que tener en cuenta esa situación, cuando hace declaraciones políticas, el gobierno japonés, que está adoptando una política sumamente planificada, a veces se encuentra en una posición difícil. Personalmente, opino que los movimientos del Estado hacia la liberalización son lentos, pero creo que es cierto que finalmente, llegará a la libertad".

En aquel entonces no pensé que tardaría tanto en llegar a dicha liberalización como lo hizo.

A menudo dije que una economía japonesa floreciente es la principal arma contra el comunismo que el mundo libre tiene en el Pacífico o en cualquier otra parte del mundo. Es una desgracia que el modo lento que tiene el Japón para hacer las cosas parezca injusto para la clase de "conciencia de ser víctima" que Estados Unidos desarrolló allí en lo que concierne al Japón. Norteamérica es un país de humanismo y de emociones; a los norteamericanos les gusta favorecer a los más débiles. Según algunos estudiosos japoneses, el poder de la prensa norteamericana, indignada por el tratamiento que España daba a la diminuta Cuba, despertó el concenso nacional que llevó a la guerra hispano-norteamericana. La conmiseración norteamericana por Chiang Kai-shek, de China al que consideraban como el más débil en la guerra con el Japón (a lo que la encantadora esposa de Chiang, educada en Norteamérica y que hablaba en inglés le daba un carácter dramático), se convirtió en un acuerdo nacional que, finalmente, ayudó a impulsar a Estados Unidos y al Japón a la guerra.

Creo que el antiguo lema de la empresa Avis de alquiler de autos "somos el número dos así que nos esforzamos", es un ejemplo perfecto de ese humanismo norteamericano, pero Norteamérica no es el número dos, el Japón sí y está muy contento de serlo. Sin embargo, a medida que el Japón pasó de ser el más débil frente a Rusia, a ser el matón en China, el agresor contra Estados Unidos, hasta su desastrosa derrota y, después de ser el Número Dos del Mundo, las actitudes norteamericanas respecto al Japón tuvieron que experimentar muchos cambios; incluso ser el Número Dos puede parecer algo demasiado grande para la comodidad de algunos. En la Colina del Capitolio, que visité a menudo, hay políticos que pasan por espectaculares oscilaciones emotivas, que pronuncian discursos y declaraciones sensacionales para la prensa porque creen que beneficia su campaña política. Me da la impresión de que la política norteamericana insiste demasiado con esa clase de cháchara para despertar la admiración de la tribuna; no podemos ver los hechos por la retórica. Y eso es lo que me preocupa de la dirección en la que van nuestras relaciones.

En 1919, el Congreso norteamericano se dejó llevar por las emociones y sancionó la Ley Volstead, que proscribía todas las bebidas alcohólicas: hoy, el sentido común nos dice que hacer eso fue estúpido y, por cierto, en aquel entonces tienen que haber habido millones de norteamericanos que pensaron que estaba mal... incluyendo probablemente a muchos miembros del Congreso y senadores pero siguieron adelante con eso. A la ley la violaron millones de norteamericanos que nunca habían soñado en hacer alguna otra cosa ilegal. En 1933 se derogó la Ley Volstead.

Lo que eso me enseñó es que la opinión pública puede mover las pautas de acción norteamericanas si por Norteamérica se extiende un sentimiento negativo contra el Japón, pueden ocurrir problemas que todos lamentarán. Una vez que una tendencia llegue demasiado lejos es muy difícil de detener, y el hecho de que con demasiada frecuencia, los

norteamericanos parezcan creer que tienen razón, es un factor que complica las cosas. No es factible que Estados Unidos sancione una ley para prohibición de los japoneses, ni que repita los errores de la década de 1930, pero tanto el Japón como Estados Unidos deben ser conscientes de los peligros de que existan emotividad y mezquindades en nuestra relación que podían llevar a problemas económicos y políticos.

Estuve tratando con los norteamericanos durante muchos años y siempre están apurados. En Estados Unidos es frecuente oír: "¡No hay tiempo!" "¡Hágalo ahora!" "¡El que vacila está perdido!" Esta clase de acometida emotiva es la que arrastró a Norteamérica a Vietnam: los políticos norteamericanos dijeron que Estados Unidos tenía que hacer eso en Vietnam en nombre de la paz del mundo; perdieron el sentido de perspectiva. Una vez que los norteamericanos aman algo, lo aman profundamente demasiado, y cuando odian algo con frecuencia van muy lejos en su odio. Muchos amigos extranjeros de Estados Unidos piensan de esta manera respecto de ese país.

Tómese el caso de China: durante largo tiempo Estados Unidos no quiso reconocer que China existía, aun cuando en ella vivían cerca de mil millones de personas. Norteamérica intentó aislar a China porque no le gustaba la política de ese país. Y, así, al reconocer al gobierno de Taiwan, trató de castigar al de Bijing, mediante la simulación de que la China continental no existía. En aquellos años, cualquiera que en un viaje de vacaciones comprara una chuchería de fabricación china en Hong Kong podía encontrarse en problemas si intentaba llevarlo a Estados Unidos. Desde el punto de vista diplomático era como si un tercio de la población mundial no existiera. Durante esa época, el Japón tampoco reconoció a la China comunista y no teníamos relaciones diplomáticas oficiales; pero nuestra gente iba con frecuencia a China; muchos iban y volvían, hacían negocios, establecían contacto y traían noticias. Y entonces, súbitamente Norteamérica cambió de parecer: Richard Nixon fue a China. Sin decirle nada a nadie de antemano —ni siquiera a los vecinos más próximos de China como Japón, que había estado pidiendo una política de apoyo a Estados Unidos— Nixon repentinamente reconoció la existencia de mil millones de almas.

En el Japón somos los herederos de una tradición cultural y de una filosofía agraria, que incluye a la naturaleza y el cambio de estación. Quizá sea debido a esto que no somos un pueblo precipitado. Tenemos miles de años de historia y tradición y esa es la razón de que no nos guste cuando un país tan joven —aunque grandioso— como Estados Unidos nos trate como recién llegados. Tenemos un proverbio que dice que todo cambia al cabo de setenta días, lo que nos aconseja no ser precipitados, no extralimitarnos en la respuesta, no reaccionar con demasiada prontitud: tiene que haber un término medio entre los dos enfoques, el demasiado apresurado y el demasiado lento.

COMERCIO MUNDIAL

Se conjura la crisis

I

Estadistas y hombres de negocios de todo el mundo con poca visión, consideran sus problemas en términos bilaterales: a los hombres de negocios norteamericanos les preocupan los problemas que tienen con el Japón, y a los hombres de negocios japoneses les preocupa cómo harán frente a las quejas de los gobiernos y hombres de negocios norteamericanos y europeos.

El otro día oí un chiste respecto de un norteamericano y de un japonés que estaban caminando juntos por la jungla, cuando vieron que un león hambriento corría hacia ellos. De inmediato, el japonés se sentó y empezó a calzarse sus zapatillas de carrera.

—Si piensas que puedes correr más rápido que un león hambriento —se mofó el norteamericano—, eres un tonto.

—No tengo que correr más rápido que ese león hambriento —dijo el japonés—, ¡sólo tengo que correr más rápido que tú!

Pero el león con el que nos enfrentamos, la crisis que se avecina, es global. No podemos escapar de ese león. Creo que el sistema de intercambio económico mundial se encuentra en grave peligro y que las disputas por aspectos específicos del intercambio, y entre los países, solamente enmascaran los problemas que están debajo de la superficie. Resolver estas pequeñas partes del problema no nos sirve de nada.

Creo que el problema principal radica en nuestro dinero: con el objeto de tener una actividad económica en un sistema económico libre y abierto, hay que comprar y vender al precio adecuado. Por supuesto, a los precios los afectará la oferta y la demanda: ésa es la sencilla base del sistema económico libre.

Si vendo un producto que vale mil yen a alguien de Estados Unidos o de Gran Bretaña espero que se me pague el equivalente en dólares o en libras esterlinas, de mil yen. La tasa a la cual se efectúa el cambio de moneda tiene que ser justa y debe reflejar la capacidad relativa de competencia de la industria de las diferentes naciones, porque creo que esa industria debe ser el factor primordial en la determinación del valor de la moneda de una nación.

En mi calidad de industrial, sé que a la capacidad de competencia se le tiene que equilibrar, y que la tasa de cambio para la moneda actúa como mecanismo equilibrador. En el congreso de Bretton Woods de 1944, por consenso internacional se fijaron las tasas de intercambio de divisas; estas tasas se basaron sobre las realidades económicas de ese entonces y de un futuro previsible: la tasa para el Japón se fijó en trescientos sesenta yen por dólar norteamericano, durante el periodo inmediatamente posterior al fin de la guerra, y permaneció así hasta 1971, aun cuando el poderío de competencia industrial de nuestro país había aumentado grandemente. La moneda japonesa estaba pues, subvaluada en comparación con otras divisas. Un yen débil respecto de un dólar muy fuerte por ejemplo, hacía que los productos japoneses fuesen más baratos en Norteamérica y alentó a las compañías niponas para la exportación; esto llegó a desequilibrios cada vez mayores de la balanza comercial en favor del Japón. Debido al dólar fuerte, las exportaciones norteamericanas se volvieron muy caras.

Cuando el presidente de Estados Unidos, Richard Nixon, devaluó el dólar en 1971, a todas las divisas, incluido el yen se les permitió flotar, emancipándose de los antiguos límites de tasa fija y, de inmediato, el yen se volvió alrededor de 15% más caro, respecto del dólar. Yo pensaba que era correcto que tuviese lugar una valuación ascendente del yen. De hecho, muchos hombres de negocios consideraron que el sistema de flotación era potencialmente superior al de tasa fija, porque podía equilibrar en forma continua, la capacidad de competencia industrial de las naciones.

Para lo que pensé que sería el nuevo sistema vi una analogía en el sistema de ventajas que se empleó en el golf, donde la capacidad de cada jugador se equilibra contra la de los demás. Todos los años, la ventaja del golfista se ajusta a modo de reflejar cualquier cambio producido en la capacidad de ese jugador; un jugador puede ganar, o perder, incluso con sus ventajas, que pueden oscilar desde cero hasta treinta y seis, pero el deportista sabe que el juego es imparcial porque todos están practicándolo dentro de un sistema imparcial.

Pensé que, por acuerdo internacional, se revisaría el sistema de flotación y que no se permitiría que las tasas fluctuasen alejándose demasiado o que se vieran en forma artificial. Con lo que no contamos fue que un factor aparte del poder de competencia de nuestros productos —específicamente, los comerciantes del dinero— empezaría a afectar el valor de las divisas mundiales. No se había establecido mecanismo alguno para vigilar el sistema ni para, hablando en sentido figurado, fijar las ventajas para el juego. Los especuladores del dinero solamente utilizaron un criterio para comprar una moneda y vender otra: ganancias. Eso trajo apareado un cambio constante de las tasas, que nada tenía que ver con la capacidad de competencia industrial. Para quienes nos dedicábamos al comercio internacional era como si un matón hubiera venido a fanfarronear a la cancha de golf y estuviera cambiando nuestras ventajas después de cada hoyo.

En esa situación, el precio de nuestros productos virtualmente se convirtió en una cuestión que escapaba a nuestro control. Para ilustrar el problema supóngase, por ejemplo, que en nuestra lista de precios dábamos el de un televisor, pero no en una cantidad específica de dólares, yen, libras, francos o liras sino indicando que tendría el valor —cualquiera fuese éste— que diez acciones de Sony alcanzaran el día que la persona adquiriera el televisor: ¿quién compraría en esas circunstancias, mientras se venden las acciones y el precio está fluctuando cada día? ¿Quién podría fabricar algo en tales circunstancias?

Para los industriales, el dinero es una escala: lo empleamos para medir la actividad de nuestras compañías, nuestro activo, nuestros inventarios e inclusive, los resultados del esfuerzo humano. Cuando los precios se establecen por factores que no son la capacidad de competencia de los productos elaborados, inevitablemente se produce un debilitamiento de la confianza para invertir. Creo firmemente que el basamento de la economía se encuentra en la industria de una nación: con el objeto de invertir con inteligencia tenemos que poder predecir los dividendos que, razonablemente, podemos esperar por nuestra inversión; si no podemos pronosticar esas ganancias, para invertir se necesita un muy buen sexto sentido o, quizá, un toque de temeridad Si llegamos al punto en el que no hay inversiones, la industria se derrumbará y, si ésta se derrumba, el dinero perderá todo su significado y entonces, incluso los mercados financieros se derrumbarán.

Me preocupa que, hoy, algunos industriales hayan empezado a tomar parte en el juego de comercio del dinero. Como no pueden pronosticar los dividendos que les brinden las inversiones potenciales, muchos industriales dejaron de invertir en sus propias compañías, y están invirtiendo muchas energías, mucho tiempo y mucho dinero en adquisiciones y fusiones; las empresas se convirtieron en un bien de consumo, que se puede canjear, comprar y vender. Éste no es papel natural y legítimo de la industria, que es el de mejorar los productos existentes y el de crear otros nuevos. Como japonés, al contemplar la situación, no puedo creer que los empleados de tales empresas tengan muchos deseos de trabajar: ¿cómo se puede cultivar un sentido de lealtad y de capacidad armoniosa de producción en un ambiente así, cuando al nivel directivo le preocupa más si van a absorber otras compañías o si los van a absorber a ellos? La perspectiva no es alentadora. Ésta es la razón por la que sigo proclamando la necesidad de que haya un nuevo sistema de tasas cambiarias, basado sobre valores industriales, antes que sobre los mercados del dinero.

Los problemas petroleros de 1973 y 1979 fueron un poderoso golpe para el sistema monetario mundial, cuando ingentes cantidades de dinero se mancomunaron en los países exportadores del combustible. Bajo la "Reaganomanía",[1] Estados Unidos redujo drásticamente el suministro

[1]Apodo que se dio a las medidas económicas, especialmente de emergencia que adoptó el gobierno de Ronald Reagan. *N. del T.*

de dinero y elevó las tasas de interés para detener la inflación; enormes cantidades de la divisa de Japón fueron a Norteamérica, en forma de inversiones, en busca de los beneficios que brindaban esas altas tasas de interés. De hecho, a Estados Unidos llegó un aluvión de dinero de todas partes del mundo: esto hizo que el dólar se volviera más fuerte, abarató todas las demás divisas, posibilitó un mayor gasto por parte del estado norteamericano... y, también, una mayor acumulación de deudas. Se había puesto en marcha, muy en serio, el juego mundial de dinero.

Ya me referí antes, quizá no con demasiada simpatía, a cómo muchos hombres norteamericanos de negocios se ven obligados a manejar su empresa pensando, en primerísimo lugar, en obtener cada vez mayores réditos, siempre con el miedo de que el precio de sus acciones pueda caer, si los dividendos trimestrales no exhiben un constante mejoramiento. En esa atmósfera, en la que la búsqueda de lucro se vuelve cada vez más intensa, los directivos se encuentran forzados a procurar la manera más fácil de conseguir ese objetivo. Ocurrieron dos cosas peligrosas: algunos gerentes descubrieron que, comerciando dinero en vez de productos, pueden hacer dinero con más facilidad; otros descubrieron que llevar a cabo la fabricación en los lugares en que el costo es más bajo, les brinda la mejor posibilidad de demostrar que obtuvieron réditos con rapidez, aun si esto significa desplazar la producción a otros países.

Este fenómeno está llevando a lo que denomino vaciamiento de la industria norteamericana: a la estructura industrial de ese país se le está reduciendo a una mera cáscara, y lo mismo está sucediendo por todo Europa. Algunas compañías japonesas también pueden enfrentar eso ya que, muchas están comenzando a exportar producción. Empresas norteamericanas como Motorola, Texas Instruments, Fairchild y muchas otras mudaron las instalaciones de producción al Japón, o agregaron otras nuevas en este último país. Y, aun así, en Estados Unidos, los legisladores de los distritos en los que se perdieron empleos por estas compañías, se quejan de que el Japón es responsable por la disminución de fuentes de trabajo en Norteamérica. En 1984, IBM del Japón fue la exportadora más grande de computadoras de ese país: uno de los motivos por los que las empresas norteamericanas se mudan al Japón, o le compran a ese país piezas de alta tecnología, es para aprovechar la destreza existente en ese país, ahora que la calidad de la mano de obra —no meramente mano de obra menos cara— es lo que necesita. Pero, por otro lado, en Norteamérica y en otros países, Sony pudo hallar las aptitudes que precisamos. Con el empleo de nuestras tecnologías de producción, y siguiendo nuestra filosofía de negocios a largo plazo, podemos ganar dinero allí donde las compañías locales a menudo escapan, porque exigen réditos continuos y rápidos.

En el otoño de 1985 hice un viaje a Europa con Yoshihiro Inayama, presidente de la junta directiva de la Keidanren (Federación Japonesa

de Organizaciones Económicas), y conocimos a muchos europeos que se jactaban:

—No hay ideas nuevas producidas en el Japón: nosotros creamos las ideas aquí mismo, en Europa.

A uno de esos fanfarrones le dije:

—Mire, no tiene sentido que alardeen con que tienen ideas. Quiero decir que todo el mundo tiene alguna clase de idea respecto de las cuales la gente está de acuerdo que son buenas. Lo importante es cómo interpreten ustedes esa idea en su industria. El Japón estuvo trabajando intensamente en ese campo; ustedes no, de modo que no se jacten demasiado.

Las naciones europeas estiman a los científicos... todos lo sabemos. Muchos de los más grandes científicos "norteamericanos" tienen sus raíces, y hasta recibieron su educación, en Europa. Ese fue uno de los grandes puntos fuertes de Estados Unidos. Pero, en tanto que en ese país y en el Japón se les brindó igual estimación a los ingenieros —la parte que traduce los descubrimientos científicos a productos utilizables— debido a un sentido de esnobismo; muchos países europeos, en forma tradicional, exhibieron la tendencia a rehuir esa disciplina práctica que es la ingeniería. Durante largo tiempo, a los ingenieros europeos se les consideraba como "nada más" que artesanos; fueron Norteamérica y Japón quienes reconocieron la importancia crucial de estos profesionales; las universidades de ambos países desarrollaron buenos departamentos de ingeniería. Últimamente, sin embargo, la tónica sobre los estudios universitarios en ingeniería es mayor en el Japón que en Estados Unidos donde (y eso se relaciona con el hincapié que se hace en Estados Unidos sobre los litigios) el derecho actualmente parece tener más atractivo para los jóvenes norteamericanos.

Preocupado como estoy por la tendencia hacia la expansión del comercio de divisas, a expensas de la expansión del comercio de productos, esta falta de interés por mantenerse a tono con la necesidad de tecnologías cambiantes y la producción de nuevas clases de bienes, también me preocupa. El problema es mucho más profundo que el mero hecho de que el dólar y el yen tengan un valor que no responda a lo razonable. En 1986, durante un desayuno que se celebraba en la Cámara Norteamericana de Comercio de Tokio, el senador norteamericano Thomas Eagleton hizo un apasionado comentario en respuesta a unas preguntas relativas a la decadencia de la capacidad industrial de Norteamérica: el legislador dijo que Estados Unidos tenía que proteger su industria y expandirla, y Eagleton hizo el solemne voto de que su país nunca se permitiría convertirse en una nación que comerciara nada más que con servicios. El contexto de la declaración del senador fue que el Japón tiene que poner más de sí para corregir el desequilibrio de la balanza comercial entre los dos países... caso contrario, Estados Unidos puede volverse proteccionista. Me conduelo con la frustración de Eagleton, pero el hecho es que lo que se tiene que hacer para ayudar a

Estados Unidos depende más de ese país que del Japón. Exportar la producción e intervenir en el juego del dinero no son la manera de asegurar una planta industrial poderosa y sana en Estados Unidos.

El reciente secretario de la tesorería, Donald Reagan fue, anteriormente, presidente del directorio de Merrill Lynch Pierce Fenner y Smith, Inc., que es un jugador importante del juego del dinero. La filosofía de los monetaristas, a los que obstaculiza no saber nada de primera mano sobre industria, es que un dólar fuerte es lo mejor para Norteamérica y que, con el paso del tiempo, los problemas del desequilibrio de las divisas se van a corregir sólo en forma natural. Cuando James Baker asumió en el departamento de la Tesorería en 1985, después de Regan, comprendió el problema de inmediato. En uno de sus primeros discursos señaló con claridad su posición, al decir que a menos que modifiquemos el sistema cambiario del mundo y corrijamos la situación anormal del dólar fuerte, el problema de este vasto desequilibrio de divisas nos va a dar problemas todo el tiempo. Eso condujo a la primera de las reuniones del Grupo de los Cinco (G-5), de los ministros de Finanzas del Japón, Estados Unidos, Reino Unido, Francia y Alemania occidental sobre el tema que, en 1985, dio por resultado el reajuste de las tasas cambiarias.

El intento que realizaron Baker y el Grupo de los Cinco produjo un cambio súbito, demasiado drástico en las tasas de intercambio de divisas, que hizo que el yen, en forma abrupta y rápida ascendiera a niveles históricamente altos, en tiempo récord, lo que determinó que a las empresas les resultara virtualmente imposible hacer un ajuste razonable. En poco más de medio año, después de que los Bancos centrales de las naciones partenecientes al G-5 intervinieron mediante las ventas de otras divisas, para hacer bajar el valor del dólar, el yen trepó velozmente más del 35% con respecto al dólar, un ascenso aplastante al que era difícil enfrentar especialmente en el caso de las empresas pequeñas y medianas. Aunque los fabricantes japoneses de productos de exportaciones elevaron los precios debido al incremento del valor del yen, quedamos consternados al ver que muchas compañías norteamericanas también elevaban sus propios precios lo que producía una tendencia inflacionaria.

Bienintencionada como fue la actitud del G-5, para mí era obvio que, para mantener en un nivel realista las tasas cambiarias, el mundo no puede depender de la coordinación arbitraria, entre los países, de las pautas de acción: las naciones deben reunirse para crear un nuevo mecanismo internacional que estabilice las tasas, y se tiene que desalentar la búsqueda de lucro a través de la mera especulación, en vez de hacérsele por medio del esfuerzo productivo.

Los líderes de las siete naciones industrializadas, que en mayo de 1986, se reunieron en la Cumbre Económica de Tokio no adoptaron ninguna actitud de importancia respecto a las tasas cambiarias, pero aceptaron la existencia de problemas inherentes a las amplias fluctuaciones de las tasas y, al ponerse de acuerdo en ejercer la vigilancia de la

situación, dieron un paso en dirección a lo que, espero, sea la resolución, pero quedé desalentado al ver que no iban más allá y no establecían un mecanismo formal para vigilar las tasas, ni para convocar una reunión en la que analizaran un sistema nuevo.

¿Cuánto pueden conseguir mediante la intervención, y durante cuánto tiempo? El dinero que los mercaderes de divisas envían por todo el mundo es enorme, en comparación con la cantidad que el Japón, o cualquier otro país solo, puede utilizar para invertir. De modo que los jugadores del juego del dinero de todo el mundo están esperando el momento oportuno, pensando que, tarde o temprano, las cosas van a mejorar para ellos. Si la cantidad de fondos que los Bancos Centrales tienen disponible para la intervención en el mercado, a manera de influir sobre las tasas cambiarias, es insuficiente, el sistema puede empezar a tambalearse y sobrevenir el caos. Ésa es la razón de que yo insista, una vez más, en la necesidad de modificar el sistema cambiario.

Nadie sabe cómo sería un conjunto "justo" de tasas de intercambio de divisas, y yo tampoco tengo recetas mágicas. Pero creo que una vez por año se podría reunir el Fondo Monetario Internacional y ponerse de acuerdo en ajustar la moneda de los países a la realidad de ese momento, lo que permitiría que se produjera una fluctuación pequeña y razonable entre límites fijados, por encima y por debajo de la cifra óptima. En la industria nos esforzamos tremendamente por reducir el costo originario de un producto en tan poco como el 1 ó 2%, pero con el sistema actual, el valor de nuestro dinero puede fluctuar tanto como 10 ó 15% en un solo día, lo que barre todos nuestros intentos por economizar. Eso mina la voluntad de trabajar, de innovar, y se pierde un incentivo fundamental de un sistema económico libre: es difícil hacer negocios y elaborar planes para el futuro, sin saber cuál será el valor de nuestra moneda.

Nuestra decisión por invertir en una planta fabril en San Diego, se tomó a pesar de tal incertidumbre. Cuando Kazuo Iwama era presidente de Sony America estaba muy a favor como lo estaba yo, de una planta elaboradora de televisores en Estados Unidos, aun cuando el aspecto económico no pintaba muy bien: el yen todavía estaba fijo en la relación de trescientos sesenta por dólar (en el mercado negro lo canjeaban por una cifra tan baja como cuatrocientos veinte por dólar) y compañías norteamericanas como RCA, Zenith y Admiral se iban al exterior para producir sus televisores, lugares como México y Singapur. Iwama y yo, éramos los que teníamos más experiencia en el mercado norteamericano pensamos que, para nosotros, lo mejor era ir a la dirección opuesta, es decir ir a Estados Unidos porque allí es donde se encontraba el mercado.

Pero, para producir los televisores en aquel entonces, antes del circuito integrado sabíamos que teníamos que llevar a cabo muchas operaciones manuales en los equipos, con las tasas norteamericanas para la mano de obra, que era la más elevada, y, por supuesto, teníamos que levantar una planta de la que estimábamos que el costo sería, por lo menos, de venticinco millones de dólares. Junichi Kodera, que fue nues-

tro primer gerente en la planta de San Diego, regresó al Japón y lo pusimos a trabajar en la evaluación así como en la proyección de los costos, actuales y futuros, de operación en Estados Unidos. Ese equipo de proyectos sabía que estaban por aparecer los circuitos integrados, que pronto remplazarían a los transistores y que, en unos tres o cuatro años, a medida que se redujera la cantidad de componentes de cada televisor, también disminuiría el tiempo que tardaba el armado, lo que compensaría los sueldos mayores que, en comparación con el Japón, estaríamos pagando en Estados Unidos.

Pero era la única luz que se veía al final del túnel. Hoy, Kodera dice que cuando se presentó con todas sus cifras y proyecciones, ante nuestra comisión administradora, era muy pesimista: sobre la base de la tasa cambiaria de trescientos sesenta yen por cada dólar, aun cuando podía ver que, dentro de tres años, se produciría un espectacular vuelco del negocio, los números que había en aquel momento, en agosto de 1971, no justificaban la construcción de la planta. Pero Ibuka y yo nos encontrábamos, en ese entonces, al frente de la comisión administradora y conocíamos las cifras; también pensábamos, empero, que, a la larga, esta decisión demostraría haber sido sabia. Sabíamos que un yen barato no podía durar para siempre. Sorprendimos a Kodera al no pedirle siquiera los números. Le dijimos que seguíamos adelante. Lo enviamos a nuestra planta de armado de televisores, Ichinomiya, para que lo instruyeran en los más recientes sistemas de producción, como preparación para el trabajo que nuestro futuro gerente iba a tener en San Diego.

Ese mismo 16 de agosto, más tarde (en Norteamérica todavía era el 15 de agosto), el presidente Nixon anunció una modificación de la política monetaria de Estados Unidos, por lo que se devaluaba efectivamente el dólar y se elevaba el valor del yen, respecto de otras monedas, 15%. En forma temporaria, Nixon suspendió el compromiso de transformar los dólares que retenían los Bancos extranjeros en oro o en otros valores activos en monedas; dio marcha atrás con la ayuda exterior y, de golpe y porrazo, impuso un recargo del 10% a todas las importaciones. Fue un asombroso giro de los acontecimientos que, súbitamente, hizo que las proyecciones de la operación de San Diego tuvieran mucho mejor aspecto. Y, si bien nos habíamos comprometido a seguir adelante con la planta —aun si eso significaba padecer dificultades financieras durante algunos años—, este buen auspicio para nuestro futuro nos emocionó, al permitirnos fabricar productos que llevarían el rótulo "Made in U.S.A.".

Es irónico que en Europa, el primer ministro socialista François Mitterrand parezca ser el único dirigente que entiende la necesidad de modificar el sistema de intercambio de divisas: a menudo ha dicho que el sistema cambiario actual es erróneo, y ha expresado su deseo de aplicar el Sistema Monetario Europeo (EMS) al dólar y al yen.

Los países europeos que comercian entre sí según el EMS conservan tasas fijas de intercambio a las que ese sistema ajusta en forma periódica; el comercio con naciones que no son miembros se realiza sobre

la base de las tarifas de los mercados extranjeros de cambio y puede fluctuar grandemente pero, dentro del grupo, hay coordinación y están libres de las grandes oscilaciones producidas por los especuladores de divisas o por acontecimientos inconexos.

Imagínese el lector: estamos recibiendo ese consejo sensato sobre mercados libres del primer mandatario de un gobierno socialista, y los líderes de los estados que dicen creer en una economía libre no entienden eso. Creo que es irónico y peligroso.

Tengo el mismo problema en el Japón. Me esforcé mucho por hacer hincapié en ese argumento; sin embargo, los expertos en moneda son miopes, dicen: "no podemos hacer eso", o, si no, "Ah, eso sería demasiado peligroso". Parecen carecer de capacidad creadora, de imaginación.

Cuando a los expertos del ministerio de Finanzas les sugerí en el pasado, que debíamos intervenir los mercados del dinero, comprando yen para hacer que esa moneda se volviera más fuerte, decían:

—No, no podemos intervenir, la cantidad de dinero que podemos gastar para apuntalar el yen a través de su compra es muy pequeña.

Pero, después de que se tomó la decisión del G-5, el Banco del Japón intervino y trabajó muy bien para ayudar a elevar el valor del yen.

Antes de que ocurriera, también hablé de esa necesidad en Norteamérica. Los expertos en dinero de aquel país dijeron:

—¿Cómo podemos retroceder, ahora, a una tasa fija? Si no podemos volver a cambiar a una tasa fija el sistema flotante que tenemos ahora es lo mejor que podemos hacer. No hay otra alternativa.

Me enojé: dije que si los ingenieros fuéramos a pensar que los sistemas que tenemos hoy son lo mejor que podemos idear, y que no tenemos otra alternativa detendríamos toda innovación; los científicos y los ingenieros estamos trabajando constantemente para producir ideas nuevas. El día en que producimos un invento ese día empezamos a trabajar para mejorarlo, que es la manera en que la tecnología se desarrolló hasta ese punto. A uno de los expertos le respondí diciéndole:

—Si ustedes dicen que porque no pueden volver a cambiar el sistema de tasa fija, el sistema flotante es la única opción y que no hay otras alternativas entonces usted se está mostrando a sí mismo como un inválido.

Desafío principal para el sistema mundial de comercio es la reconstrucción de la estructura norteamericana. Creo que hay señales de que está comenzando, pero también hay señales contradictorias, de industrias que se están rindiendo y culpando por sus fracasos a otros. Aunque muchos norteamericanos proclaman que las industrias de servicios son el futuro de la empresa de Norteamérica, es obvio que ninguna nación puede abandonar toda su crucial infraestructura industrial y, como dice el senador, convertirse en una nación de concesionarios de restaurante de pollo frito. Pero no veo que el Congreso norteamericano considere que esa clase de recuperación sea una prioridad.

El proteccionismo, la estrangulación del comercio libre, es un modo curioso de expandir esa forma de comercio pero, con demasiada fre-

cuencia es la respuesta breve y muy simplificada a la que pueden llegar los legisladores de Norteamérica y los funcionarios estatales y parlamentarios de Europa. Durante años insistí ante mi gobierno para que dijéramos a Estados Unidos que lo que anda mal con la industria norteamericana no es el Japón: es un problema norteamericano. Hasta Lee Iacocca[1] lo admitió. Desde hace mucho creí que en vez de ahogar nuestro comercio mediante los así llamados acuerdos de restricción voluntaria —como hicimos en los automóviles y en algunos otros campos— es mucho mejor tener una franca legislación proteccionista: de ese modo, por lo menos quienes imponen las restricciones tienen que enfrentarse con coraje a lo que están haciendo; ya no se pueden considerar a sí mismos como partidarios del libre comercio.

Un par de años atrás, cuando éramos golpeados muy duro por la cuestión de la balanza comercial, le dije al Primer Ministro.

—Si usted es tan íntimo del presidente Reagan que se tutea con él, por favor háblele a "Ron" respecto de dónde están los problemas, que Norteamérica tiene mucho de culpa por ellos, no sólo el Japón —y dije algo respecto de no querer hacer el papel de villano.

Cada vez que voy a Norteamérica me toca representar el papel de villano: trato de decir cosas que atraigan la atención de la gente y que los haga pensar con claridad en nuestros problemas.

En 1976, Konosuke Matsushita, el fundador de Matsushita Electric y yo escribimos un libro llamado *Yuron* o, traducido en forma aproximada: *Expresar en Voz Alta Nuestra Preocupación,* libro sobre la necesidad de actuar con excelencia. Cuando estábamos por hacer que se publicara, Matsushita me llamó y me preguntó si yo pensaba que las críticas que él hacía en el libro podrían de algún modo ser perjudiciales para los negocios del país. Repuse:

—No, señor: si, en interés de los buenos negocios, mantenemos la boca cerrada, el Japón puede desmoronarse en pedazos y nadie podrá decir porqué. En realidad, la crítica puede dañar los negocios, pero, ver las cosas desde muchos puntos de vista es importante para las empresas, para las personas y para las naciones también: el Japón se vio arruinado durante la Segunda Guerra Mundial porque solamente vio su propio punto de vista.

Durante una década o más, cada vez que los norteamericanos y los europeos nos dijeron que nuestro mercado no está del todo abierto a los productos importados, nuestro gobierno respondía diciendo "trabajaremos en este aspecto". Y, después los aranceles se aflojaban y se sacaban algunas barreras que no eran tarifarias, lo que daba al mercado japonés un poquitito más de apertura. Cuando llegó la próxima queja lanzamos el plan dos, insistiendo en los mismos pasos. Y, finalmente, después de ese plan, otros, pero todavía no es suficiente. Todos esos planes no resolverían el desequilibrio de la balanza comercial: el mer-

[1]Presidente de una de las más importantes compañías automovilísticas norteamericanas, Chrysler. *N. del T.*

cado del Japón se está abriendo con demasiada lentitud: dije eso con frecuencia; sin embargo, el principal ingrediente del desequilibrio comercial fue el problema de las tasas cambiarias. Y esa situación no empezó a mostrar mejoría alguna hasta la reunión del G-5 y, después el péndulo de las tasas osciló demasiado lejos y llevó el yen a alturas récord, y que no se ajustaban a la realidad.

El argumento es que los japoneses deberíamos ser más inflexibles en cuanto a las tasas de intercambio de divisas, y más sinceros en la identificación de las causas del desequilibrio de la balanza comercial, en vez de esconder la cabeza y esmerarnos en proporcionar medidas para la apertura del mercado, cuando todo el mundo sabe que no resolverá el desequilibrio de la balanza. Cuando de negociaciones internacionales se trata, la actitud del Japón es muy deficiente: nunca parecemos mantener la cabeza enhiesta y decir con sinceridad qué pensamos.

En 1979, junto con nuestro anterior ministro de Relaciones Exteriores y embajador ante Estados Unidos, el difunto Nobuhiko Ushiba celebramos la Primera Reunión del Grupo de Relaciones Económicas Estados Unidos-Japón. En la lista de representantes había ocho ciudadanos sin investidura diplomática y el sector norteamericano estaba dirigido por Robert Ingersoll otrora embajador en el Japón. En ese entonces, los legisladores norteamericanos hablaban de la reciprocidad comercial: había pedidos para que cualquier cosa que se permitiera en Estados Unidos en el aspecto comercial, se permitiera en el Japón, y viceversa, y a eso lo llamaban reciprocidad. El concepto que surgió de nosotros los así denominados "Grupo de Hombres Sabios" no fue el de reciprocidad sino el de igual tratamiento para las naciones. Prevaleció nuestro punto de vista: lo que dijimos fue que, cuando estuvieran en el Japón, todos los extranjeros debían dedicarse a todas las actividades que estaban abiertas a los japoneses; en Estados Unidos los japoneses pueden hacer lo que se le permite a los norteamericanos.

Pero la mayoría de los norteamericanos que conozco parece creer que, puesto que Estados Unidos es el país que tiene la menor cantidad de restricciones, Norteamérica debe establecer la norma que todos deben seguir. Sin embargo, en las reuniones en nuestro grupo dije que permitir que en el Japón, la gente proveniente de otros países goce de privilegios que ni siquiera los japoneses mismos pueden tener, es imposible. Reciprocidad significaría modificar las leyes a modo de aceptar sistemas extranjeros que pueden no coincidir con nuestra cultura. Entre otras cosas en nuestro informe dijimos que "los negociadores japoneses deberían hablar con claridad, oponiéndose del modo más frontal posible a las críticas norteamericanas, con el objeto de reducir al mínimo los malos entendidos o los errores de percepción de la posición de dichos negociadores. Cuando el gobierno de Estados Unidos critica el curso de acción japonesa o hace solicitudes específicas, el estado japonés debe responder con explicaciones racionales defendiendo su posición, en vez de no decir nada, con lo que da la impresión de consentir, o de simplemente decir "no".

Creo que el futuro de nuestro sistema de comercio mundial depende de que se aumente, no que se reduzca, el comercio; en este aspecto, ahora mismo el Japón está pagando su propia sepultura. Si el desequilibrio comercial no varía, entonces la reacción que va a tener el exterior será exigir cada vez mayores restricciones sobre las exportaciones niponas. Tenemos que llegar a la raíz de estos problemas, no sólo reaccionar a lo que, en la superficie parece ser el problema. La capacidad de competencia industrial norteamericana tiene que regresar. Debido a la falta de actividad manufacturera norteamericana, pronto nos estaremos aproximando al punto en que Estados Unidos puede necesitar del Japón y de sus exportaciones, tanto o más que lo que el Japón necesita del mercado norteamericano.

Algunos analistas norteamericanos dijeron que el Japón se frenará, que está perdiendo la ética del trabajo, y demás. Muchos japoneses también, especialmente muchos de más edad, creen que hemos perdido nuestro sentido de lealtad o que, ahora la gente solamente trabaja de modo que puedan jugar. La disposición mental de la gente varía con el curso del tiempo, pero a pesar de algunos cambios naturales de actitud que se produzcan en cada generación, la ética de trabajo del Japón se haya firmemente asentada.

La posición que mi país ocupa en el mundo se ha vuelto más fuerte y más importante, por lo que ya no podemos seguir tranquilamente en un rincón, teniendo presentes nada más que nuestras propias necesidades: si vamos a decir algo tenemos que hacerlo de un modo que la otra parte entienda. No estamos acostumbrados a eso, aun cuando hoy somos la segunda economía más grande del mundo pero, si vamos a tratarnos con nuestros vecinos es necesario que hagamos las cosas de un modo diferente. Tenemos problemas con los norteamericanos, y son gente con la que es difícil tratar porque se vuelven tan emotivos. Pero, en mi experiencia con Norteamérica y sus habitantes, descubrí que si uno va de frente y es convincente, ellos escuchan y hasta pueden cambiar de opinión.

II

Luchamos duramente para ampliar nuestra empresa y hacer negocios en otros países, siguiendo las reglas locales. Aprender cómo hacerlo no fue fácil y, con franqueza, hasta hace poco no vi que muchas compañías norteamericanas o europeas hagan esfuerzos similares.

Ingresar al mercado europeo no nos fue fácil. Enviamos hombres jóvenes con mentes creativas y no les dimos demasiadas reglas e instrucciones, ni beneficios fuera de lo común o compensaciones especiales. Esos hombres se desempeñaron magníficamente, demostrando, una vez más, mi argumento de que la gente no trabaja solamente por el dinero. Las compañías norteamericanas que están abandonando su país para ir a la zona en que la mano de obra es más barata, pronto descubrirán que esa actitud es contraproducente: irse al exterior para ampliar el comercio mundial es algo que resulta muy noble, pero si eso significa el vaciamiento de la industria de la propia nación, creo que esa conducta es errónea.

Muchos extranjeros se quejan de lo difícil que es hacer negocios en el Japón pero, como ya he dicho, cuando fui a Norteamérica por primera vez sentí que sería imposible que nos fuera bien en ese enorme mercado. En el Japón tenemos un gran porcentaje de la población ubicado en una banda relativamente corta a lo largo de la costa del Pacífico. Esa población está alfabetizada casi en el 100%; todos hablan el mismo idioma y tienen los mismos antecedentes culturales, ven la misma televisión cuyo alcance comprende a todo el país, en toda la nación leen los mismos periódicos. Considérese la diferencia con Estados Unidos o Gran Bretaña o Francia. Y, aun así, esa gente a menudo dice que el Japón los deja perplejos. Eso me sorprende. Enfrentamos los desafíos del exterior y todavía me pregunto por qué tantas compañías tienen miedo del Japón y de sus ciento veinte millones de consumidores. La expansión del comercio mundial exige que las compañías conozcan y entiendan a otros pueblos: ésa debería ser la primera prioridad actual, no el proteccionismo; una compañía puede vender sus productos al exterior si esos productos son buenos y satisfacen el mercado y si la compañía

está dispuesta a poner un esfuerzo a largo plazo. Evidentemente, tuve experiencia en eso. Encontramos muchos obstáculos y luchamos para encontrar las respuestas; debería ser mucho más fácil hoy. Me gustaría relatar algunos ejemplos.

En la década de 1960, vender nuestros productos a Alemania significó un gran desafío para nosotros. Por supuesto, las compañías de ese país eran pioneras en electrónica y, como es natural, consideraban que los productos electrónicos que elaboraban para consumo eran invencibles. La gente de todo el mundo proporcionaba los nombres con temor reverencial: Grundig, Nordmende, Telefunken, para mencionar a los más importantes. En nuestro equipo tenemos a un joven llamado Yasumasa Mizushima, que había pasado alrededor de dos años y medio en Nueva York, con una compañía exportadora japonesa, antes de incorporarse a Sony, hablaba el inglés y un poco de español. Con anterioridad yo lo había destinado a Sony de Ultramar en Zug, donde estuvo ocupado aprendiendo francés, cuando se me ocurrió la idea de abrir una representación nuestra en Alemania; nuestros productos no se vendían bien en ese país y tampoco parecían entusiasmar a nuestros distribuidores. Encontramos un nuevo distribuidor y pensé que si teníamos una oficina allí que trabajara con él, nos podría ir mejor en ese difícil mercado. Hice que Mizushima volviera a Tokio y le dije que tenía cuatro semanas para aprender el alemán y empezar a trabajar en el plan de la oficina que se instalaría en ese país; ahora, a menudo bromeamos sobre eso: Mizushima compró un libro sobre cómo hablar alemán en cuatro semanas pero después de tres, necesitamos que viajara por lo que le dije que aprendiera la lección correspondiente a la cuarta semana en el avión, camino a Alemania.

Mizushima estableció su oficina en Kiel, porque allí era donde estaba nuestro nuevo distribuidor. El flamante enviado ocupó un escritorio en la oficina de ese distribuidor, porque ésa era la forma más conveniente y barata de comenzar, al cabo de seis meses, decidimos mudar la oficina a Hamburgo porque Mizushima estaba cubriendo los Países Bajos y Austria, así como Alemania, y el transporte desde Kiel era difícil: en ese entonces, viajar en automóvil desde Kiel hasta el aeropuerto de Hamburgo llevaba tres horas.

Los consumidores alemanes no aceptaron con facilidad los productos japoneses, y nuestros distribuidores no conseguían resultados satisfactorios. Mizushima —que para este momento había aprendido una cantidad sorprendente de alemán, mediante el estudio en una escuela nocturna cuyas cuotas pagaba él de su propio bolsillo— recomendó que abriéramos nuestra propia compañía. Yo sabía cuánto se había esforzado Mizushima en el trabajo hasta el momento, y le tenía confianza: amén de los deberes de la escuela y del trabajo que desempeñaba en la compañía, Mizushima solía llevarse a su casa la correspondencia en alemán que le llegaba a la oficina la traducía con ayuda de un diccionario y, a la mañana la llevaba para que su secretaria la revisara. Cuando sugirió que fundáramos la compañía de Ventas Sony Deutschland, le encomendé

a él el proyecto que convenciera de su facilidad a la casa matriz, cosa que hizo.

En el primer grupo de diecisiete personas que se contrataron para la nueva empresa, cuando se presentaron para el puesto solamente una sabía que clase de compañía era Sony, y ese hombre era un técnico en reparaciones que había trabajado con algunos de nuestros productos. El enfoque que adoptamos para ese mercado consistió en fomentar una imagen de calidad. Empezamos por vender amplificadores de cinta, todos de alta calidad y un producto flamante —una radio con reloj digital— nada más que los mejores artículos de productos electrónicos. Cuando Mizushima fue por primera vez a Alemania, ningún producto de Sony vendía más de mil unidades por mes, pero al cabo de unos pocos meses, la venta de las radios-reloj superó las tres mil unidades. A medida que empezaba a hacerse conocido el nombre Sony, las tiendas de departamentos y las compañías mayoristas empezaron a solicitar nuestros productos, pero las rechazamos. Mizushima estaba sometido a la presión de Tokio para aceptar cada vez más órdenes pero él se mantuvo fiel a sus ideas y siguió promoviendo la imagen de Sony como empresa que brinda alta calidad costosa. Yo lo visitaba cada tres meses, más o menos, pero me abstenía de darle consejos no solicitados. Mizushima sólo tenía alrededor de treinta años y estaba manejando una empresa de sesenta millones de dólares. Al cabo del primer año, se permitió comprar un Mercedes para la compañía.

El número de nuestros empleados alemanes ascendió a más de mil, entre los que prendió el espíritu de nuestra empresa. Trabajaron duro, durante largas horas; les dimos ascensos y responsabilidad. A muchos de nuestros empleados les dieron la autoridad y la responsabilidad que, con su juventud y con el nivel de educación que traían nunca habrían obtenido en una empresa alemana. Lo irónico es que aprovechamos una desventaja que tuvimos al comienzo, y es que éramos desconocidos y no podíamos contratar graduados universitarios, que habrían encontrado que esa pequeña compañía extranjera carecía de prestigio. Y, así, tuvimos gente joven maravillosa y enérgica que ocupaba puestos importantes en esa nueva empresa y que valoraba la oportunidad de alcanzar el éxito, aun cuando no venían equipados con el título expedido por una universidad famosa. Aplicamos mi filosofía de hacer caso omiso de los antecedentes académicos, y eso funcionó en Alemania tan bien como lo hizo en el Japón. Mizushima pasaba largas horas, igual que hacía en Japón, comiendo y bebiendo con sus colegas, y creando un sentido de participación. (Hasta el día de hoy, la operación Sony Deutschland tiene mucho éxito y, ahora, la dirige Jack Schmuckli directivo de Sony que en forma amplia, demostró que alguien que no sea japonés puede manejar una importante sucursal japonesa.)

Con el objeto de tener éxito en el mercado europeo, tuvimos que adaptar nuestras operaciones y nuestros productos a ese ámbito. En muchos países, como en Escandinavia, en Bélgica y en Francia, primero nombrábamos, en calidad de agentes nuestros, a fabricantes —desde

el punto de vista técnico y competidores—, porque tenían una buena capacidad de venta y un nombre reconocido. La mayoría de esos fabricantes eran pequeñas compañías familiares, como la Compañía Gylling en Suecia, una excelente compañía que era muy buena en el campo de las comunicaciones administrativas y de los grabadores de cinta, de la televisión en blanco y negro y de las plaquetas de circuito impreso. En Dinamarca trabajamos con Eltra que era, también, un fabricante pequeño de grabadores de cinta y, en Finlandia lo hicimos con Helvar, otra buena compañía pequeña. Teníamos productos complementarios que llenaban los vacíos que tenían las líneas de venta de esas y de otras compañías con las que nos uníamos. Finalmente, algunas de esas empresas con las que trabajábamos se convirtieron en exportadoras, porque no podían competir con los gigantes fabriles europeos, pero permanecieron en nuestra "familia": Eltra es, ahora, Sony de Dinamarca.

Desde nuestros primeros tiempo en Holanda, Anton Brandsteder promovió los productos Sony en el mercado holandés y lo hizo en forma muy temeraria y efectiva, precisamente bajo la nariz de la gigantesca compañía Philips. En Canadá tuvimos la confianza, la fe y el buen tino comercial de Albert D. Cohen, el primer distribuidor de Sony del extranjero, que empezó a vender nuestros productos en la década de 1950, comenzando con nuestra primerísima radio a transistores.

Para proveer los productos adecuados teníamos que conocer los mercados. En calidad de gerente de comercialización envié a Europa a otro joven llamado Noboyuki Idei, quien encontró que la resistencia a los productos japoneses era elevada debido, en parte, a que nuestros productos tenían un aspecto y un sonido que difería de los modelos europeos; asimismo la televisión europea tiene diferentes normas y, al comienzo de la década de 1960 antes de que el sistema PAL se convirtiera en norma, había cuatro normas diferentes, por lo que tuvimos que diseñar un equipo que, a la mera presión de un botón aceptara cualquiera de las cuatro normas. Al sonido se le tuvo que modificar porque, por ejemplo, el alemán tiene muchos sonidos guturales y, por eso, tuvimos que presentar una especie de sonido europeo para nuestros altoparlantes de las radios y televisores.

También en el momento hubo muchas exigencias a nuestro estilo moderno, parco, y de líneas rectas y esquinas en escuadra: los productos europeos eran más redondeados y empleaban mucha madera. En relación con ese tema celebramos varias reuniones y tomamos en cuenta la posibilidad de hacer diseños diferentes para Europa, al final, decidí que si íbamos a tratar de emular el estilo europeo daríamos la impresión de ser imitadores, con lo que sería mejor que mantuviéramos nuestro propio estilo. Nuestros productos se hicieron populares porque tenían características propias y, pronto las líneas netas del diseño japonés influyeron sobre el estilo europeo.

Más arriba dije que tuvimos muchos problemas para crear nuestra propia compañía de ventas en Francia. Mientras se estaba librando la lucha que tardaría dos años, Idei solía bromear diciendo que no sabía

si era tan difícil obtener un divorcio en Francia. Aun después de que nos separamos de nuestro socio francés y abrimos nuestro salón de exposiciones en Champs Elysées, nuestro antiguo socio nos acusó formalmente ante su gobierno de que estábamos exhibiendo productos que no se vendían en Francia lo que, en ese entonces, era contra la ley.

Es curioso, pero el gobierno francés trata de controlar todas las inversiones que se hagan en el país, no importa cuán pequeñas sean; siempre están tratando de proteger a la nación contra la industria extranjera y, aun así, el pueblo de Francia está ansioso por obtener productos extranjeros. Es mucho más fácil venderles a los franceses que a los alemanes. A pesar del obstáculo aduanero que se nos impuso en Poitiers, inauguramos una planta elaboradora de cintas magnéticas en Bayona, en 1981; otra en Dax Pontox, en 1984, y, en 1986, tuvimos en construcción una planta de discos compactos en Alsacia. En Francia recibimos mucha ayuda de Jacques Dontot, que era el presidente honorario del directorio de la Asociación de la Industria de Francia, y que se convirtió en el primer presidente y director general de Sony de Francia. Giscard d'Estaing ayudó a que se nos abrieran puertas, cuando comenzamos nuestras negociaciones para inaugurar una operación fabril en Francia y, de aquellos primeros difíciles días, nuestras relaciones fueron excelentes.

Conseguir que nuestra propia operación se pusiera en marcha en el Reino Unido tampoco fue muy sencillo. Como distribuidores nuestros teníamos a Debenham Group, Ltd., una muy buena empresa antigua, pero que podía prestar servicio a una compañía como la nuestra, que tenía grandes esperanzas en el futuro. Cuando envié a Londres a Masa Namiki, descubrió que la división Venta Mayoristas de la Compañía Debenham sólo podía destinarle tres agentes a Sony, los que tenían que cubrir alrededor de seiscientos concesionarios. Namiki recorrió la guía telefónica y obtuvo una lista de alrededor de doscientos cincuenta concesionarios principales y los visitó a todos: descubrió que a las radios y los grabadores de cinta japoneses los consideraban ordinarios y no les tenían confianza. Por desgracia, en esa época nosotros estábamos fabricando una pequeña cantidad de radios a transistores en Shannon, Irlanda, pero no obteníamos una buena calidad. Las leyes locales sobre composición de productos exigían que hubiera el 30% de piezas locales y no las podíamos conseguir de buena calidad.

Cerramos la fábrica de Shannon y, en 1968 inauguramos nuestra compañía de ventas para el Reino Unido, en Londres, después de que Namiki y yo trabajamos en ese proyecto durante dos años. A diferencia de la experiencia que tuvimos al abandonar a nuestro agente francés, el fin de la sociedad con Debenham fue un trato entre caballeros: nos ofrecieron toda suerte de ayuda y, cuando de su plantel nos llevamos cinco personas para incorporarlas en nuestra nueva compañía, no nos solicitaron compensación por cesación de la relación contractual, ni en pago de la llave. Empezamos en el Reino Unido con Namiki y otras siete personas, en una diminuta oficina de Wigmore Hall, y más tarde, abrimos oficinas regionales de venta en Kent, Birmingham, Bristol, Manchester

y al final en Glasgow, Escocia. Para 1970 teníamos un centro de distribución en Slough cerca del aeropuerto de Heathrow y un centro de servicios allí. Después, nos mudamos de Wigmore Hall a Hounslow, pequeño pueblo que también está cerca de Heathrow.

Al principio, aprender a trabajar con los ingleses fue todo un problema. Namiki nombró a uno de sus vendedores para que fuera gerente de distrito en Kent, pero, cortésmente el vendedor rehusó el nombramiento porque no podía soportar la idea de abandonar el jardín de rosas que tenía en Surrey. Al principio, Namiki no podía entender: en una compañía japonesa nunca rechazarían una oferta así. Más tarde, recibió la invitación para visitar el hermoso jardín del vendedor y, después de hacer un recorrido por los canteros, Namiki dijo:

—Ahora entiendo.

Fue en una etapa anterior a cuando hubieron comenzado las fricciones comerciales, que Namiki sugirió que inauguráramos una planta fabril en Gran Bretaña, podíamos ver que nuestra empresa en el Reino Unido estaba creciendo y, en 1971, con una proyección determinamos que la porción del mercado que podíamos obtener llegaría hasta el 7 o el 8%, junto con los demás importadores japoneses sería concebible que alcanzáramos el 10% o más, en 1975 o 1976, y eso podría significar problemas provenientes de los fabricantes y políticos locales. A Namiki le dimos luz verde para investigar posibles sitios de colocación de la planta y para que elaborara una propuesta relativa a una operación manufacturera en Gran Bretaña. Nuestro enviado examinó mucho territorio del país —Escocia, del territorio correspondiente a la frontera norte, la zona de Newcastle, East Anglia y Gales— y habló con muchos funcionarios locales respecto de los sitios, los impuestos y la clase de alicientes que ofrecían para la colocación de plantas, como dispensas impositivas, disposiciones para arrendamiento, incluso suplementos salariales.

No dije a Namiki que el príncipe de Gales me había invitado a tomar en cuenta Gales cuando y si, decidiéramos realizar nuestra actividad fabril en Gran Bretaña, y quedé más sorprendido que nadie cuando Namiki apareció con la recomendación de Gales. Era evidente que era el mejor lugar: se hallaba próximo a los grandes mercados, como Londres, Birmingham, Manchester, Bristol; también sabíamos de que se estaba planeando una autopista, o carretera, y que el transporte por camión o por ferrocarril desde el puerto de Southampton era bueno. También conseguimos un buen paquete del gobierno. Después de que Namiki hubo hecho su recomendación —que aceptamos— le hablé sobre el príncipe y, si bien la producción de la planta de Bridgend realmente la comenzamos en junio de 1974, la inauguración oficial la realizamos en diciembre, cuando el príncipe pudiera estar presente.

Naturalmente, estábamos preocupados por las huelgas que se pudieran producir en el Reino Unido y lo que, por ejemplo, una huelga del transporte le pudiera ocasionar a nuestra producción por lo que, mediante el empleo de nuestros propios autobuses para recoger a los empleados y llevarlos al trabajo todas las mañanas, nos aseguramos la

llegada del personal a la planta a pesar de las huelgas o de la reducción deliberada de la frecuencia de los transportes públicos; al igual que en el Japón, eliminamos en la planta todas las pautas de jerarquía, al hacer que no hubiera un comedor especial para directivos o supervisores, ni los reservados de estacionamiento. Por supuesto, queríamos que todos llevaran nuestras chaquetillas de Sony y, al principio hubo una cierta resistencia por parte de nuestros ingenieros que prestaban servicio de reparación a los clientes quien, en Gran Bretaña, tradicionalmente llevan un largo guardapolvo blanco. No hicimos que el uso de la chaquetilla fuera obligatorio pero, antes de que pasara mucho tiempo, prácticamente todo el mundo estaba orgulloso de usarla, incluyendo a los hombres que llevaban el guardapolvo blanco. Las nociones de jerarquías se desbarataron.

En Estados Unidos, cuando inauguramos nuestra planta en el Parque Industrial Rancho Bernardo, al norte de San Diego, tuvimos que publicar avisos solicitando trabajadores: naturalmente, para el momento en el que dimos comienzo a nuestra empresa e inauguramos finalmente en agosto de 1972, nuestro nombre era conocido. Tanto Hewlett-Packard, NCR, y Burroughs estaban realizando allí sus actividades fabriles y nos aseguraron que contratar personal sería muy fácil. Después de que principiamos nuestras actividades en 1971 —recibimos mucha publicidad por nuestro carácter de primera compañía japonesa que se aventuraba en Estados Unidos por lo que la "publicidad" fue gratuita— abrimos una oficina temporaria para recibir solicitudes de empleo y, para el momento en que estuvimos listos para contratar gente, teníamos toda una acumulación de solicitantes a los que entrevistar.

Publicamos en Chicago un aviso solicitando gerentes y el gerente de planta Junichi Kodera entrevistó veinte postulantes, todos con experiencia en otras compañías, como RCA y Zenith, pero cuando más pensábamos en ello, más nos dábamos cuenta de que contratar a un gerente con experiencia en televisión no era tan buena idea: queríamos que nuestra nueva operación comercial siguiera los mismos métodos básicos que utilizábamos en el Japón, si bien sabíamos que los tendríamos que modificar un tanto pero insistíamos en que, ya desde el primer televisor que saliera de la línea de armado, debíamos contar con la misma calidad con que contábamos en el Japón. Pensé que la gente que tuviera antecedentes en la fabricación y el armado de televisores en compañías americanas podría encontrarse con problemas para adaptarse a nuestro sistema. Para tener seguridad de que no se nos plantearían conflictos con los hábitos antiguos, decidimos no contratar a nadie que tuviera antecedentes en la industria de televisores o de artefactos domésticos: obtuvimos nuestros gerentes de otros campos fabriles y, en Japón los preparamos según el estilo Sony; también contratamos nuestros primeros empleados de línea de montaje, de entre aquellos que no tenían experiencia en operaciones fabriles. Por supuesto, al principio tropezamos con dificultades: los trabajadores que teníamos en la línea de armado eran mujeres, principalmente, que no habían hecho esa clase

de trabajo antes. Como paso previo a la selección de cada postulante lo entrevistamos cuidadosamente varias veces: cada supervisor y empleado potencial que trabajaría en ese equipo podían llegar a conocerse por completo antes de que se produjera la incorporación de un nuevo operario. Para el grupo central sólo contratamos treinta personas, y empezamos a montar televisores con piezas que se enviaron desde el Japón. Sabíamos que tendríamos dificultades para hacer las cosas a nuestra manera desde el comienzo, porque existía la necesidad de instrucciones escritas para cada operación: en el Japón, nuestros manuales gráficos de armado nunca se ponían al día porque el personal permanecía en los diversos trabajos de la línea durante largo tiempo y aprendían, y le enseñaban a los recién llegados cómo hacer cada operación, o grupo de operaciones; constantemente se estaban introduciendo modificaciones en la técnica, sin que se las escribiera en manual alguno.

También descubrimos que en ocasiones, los empleados nuevos no podían seguir el ritmo de marcha y podían perder una etapa de la operación: en el Japón, si a alguien se le pasa algo que tiene que hacer, la persona que viene a continuación en la línea de armado, toma esa cosa y la corrige; pero en San Francisco descubrimos al trabajar con nuestros empleados nuevos, que no podíamos depender de la gente que se hallaba al lado de la línea para que, en forma automática, buscara y corrigiera errores u omisiones anteriores, por lo que diseñamos un sistema en el que el operador no podía hacer una cierta operación, le pondría una marca a la operación perdida, no como un castigo, sino con el objeto de alertar a otro puesto de trabajo para que terminara la tarea. Resolver problemas como éstos nos tomó tres o cuatro meses.

Descubrimos que nuestros operarios norteamericanos al igual que los franceses e ingleses, eran excelentes después del entrenamiento. Pero el sistema que seguíamos en San Diego tenía una deficiencia en sí mismo. Nuestras escalas salariales estaban establecidas a manera de dar más compensación para los trabajos más difíciles: una escala de salario para un trabajo en nivel mínimo en la línea de armado, una escala salarial más alta para un trabajo diferente más difícil de la línea y una escala aún más elevada para trabajos de la línea consistente en ajustar los televisores después del armado. Naturalmente, la moral de los operarios era elevada y querían ascender hasta la categoría máxima de salario, y obtener una escala salarial más elevada. En el Japón los operarios se contentan con cambiar de trabajo a lo largo de la línea de armado y se les paga en función de la antigüedad no de la clasificación del puesto que ocupan, por lo que no teníamos el problema que se originó en Estados Unidos, donde encontramos que no podíamos conseguir que nuestro índice de reparaciones estuviese por debajo de un punto dado, porque todos nuestros armadores básicos eran recién llegados que estaban aprendiendo el trabajo y a los que, por supuesto, se les pasaban operaciones. Para reducir al mínimo el salto de un puesto a otro superior, en San Diego ajustamos el sistema de modo que el operario pudiera permanecer en el mismo empleo y ganar más dinero. Algunos de aque-

llos primeros empleados siguen estando con nosotros: son el corazón de nuestro personal de San Diego. Allí no despedimos ni un solo trabajador, ni siquiera durante el difícil periodo posterior al embargo petrolero de 1973.

Antes me referí a que tuvimos que ser más exigentes en nuestras especificaciones, para conseguir que los operarios norteamericanos (y los ingleses, también) nos dieran el nivel que queríamos. En nuestra línea de montaje hallamos una mayor diversidad de destrezas entre las mujeres norteamericanas y entre las japonesas; por lo que tuvimos que compensarlo encontrando la persona adecuada para cada puesto. En los primeros tiempos, yo visitaba la planta de San Diego con mucha frecuencia y, a menudo, la gerencia me solicitaba que diera una charla a los empleados que, por lo general, tomaba alrededor de diez minutos del horario del almuerzo: les hablaba sobre la filosofía Sony o sobre cualquier cosa que se me ocurriera. Lo que principalmente quería era hacérmeles visible, demostrarles que la compañía tenía un rostro y hacerlos sentir como miembros de nuestra familia, que es lo que son. Kodera y los demás que dirigían la planta dijeron que era fácil manejarla porque el nivel directivo superior era muy popular.

III

De ese modo, expandimos nuestro comercio y nuestro desarrollo en ultramar. Mientras lo hacíamos, yo siempre estaba consciente de las reacciones que surgían ante el volumen de nuestro intercambio comercial, como en los casos de Gran Bretaña y Estados Unidos, donde no sólo parecía ser lógico sino también prudente crear fuentes de trabajo en los mismos sitios donde vendíamos nuestros productos. Ese fue el problema principal que se planteó en el exterior para los fabricantes japoneses, cuyo éxito en la fabricación y en la comercialización de productos atractivos para el consumidor ocasionó tantos problemas: a veces, nuestros críticos hablan de exportaciones "torrenciales" provenientes del Japón, y se quejan porque no pueden competir. Es un tema complejo por supuesto, pero durante años, no fui feliz con la situación que nos convertía en los únicos proveedores, nos adelantábamos tanto que ninguno de nuestros competidores del exterior podía seguirnos el ritmo.

Cuando empezamos a fabricar grabadores de cinta en el Japón poseíamos todas las patentes importantes y contábamos con el 100% del mercado. Pero seguir adelante con ese monopolio pudo haber sido contraproducente: empezamos a conceder licencias y, pronto, sólo tuvimos 30% del mercado, pero era un mercado mucho más grande. No nos da una sensación de comunidad el que no exista un mercado interno norteamericano de grabadores de cinta magnetovideofónicas y de reproductores de discos compactos: en verdad me molesta mucho, porque de haber competencia podríamos expandir el mercado y acelerar el desarrollo de nuevos modelos; sin competencia existen menos insentivos para introducir innovaciones.

Sería bueno hablar de eso con nuestros competidores, pero las leyes antimonopolio que hay en Estados Unidos imposibilitan que las cabezas de empresas rivales se reúnan y discutan tendencias futuras y problemas mutuos. Como contraste, en Gran Bretaña estuvimos haciendo eso mismo de modo amistoso durante años: lord Thorneycroft, presidente del directorio de la Pye Electronics, dirigió la delegación inglesa y Noboru Yoshii de Sony lo hizo con la primera delegación japonesa.

Allá, a fines de la década de 1960, iniciamos esas conferencias debido a la preocupación que yo tenía porque la industria de una nación se adelantara demasiado al resto de la industria mundial. Eso se hizo evidente, en forma espectacular al comienzo de la década de 1970, cuando iniciamos las investigaciones sobre la grabación magnetovideofónica (VTR). Nos unimos con Philips para trabajar en ese proyecto, en la misma dirección. Para mí, la VTR era el producto que por lógica, debía venir después, en tanto que la televisión en color estaba llegando a su punto máximo de desarrollo. Evidentemente, no éramos los únicos que trabajábamos en la nueva tecnología: muchas compañías habían iniciado la investigación y desarrollo y ya estaban presentando solicitudes de patentes para el nuevo grabador. Aun cuando a los fabricantes japoneses les parecía claro que el VTR iba a ser algo grande, en Norteamérica y en Europa había renuencia. Solamente Philips y un par de empresas más tenían interés. Philips parecía tener apuro e ingresó al mercado del consumo con una máquina que no era la adecuada para el uso doméstico, y no tenía éxito. Al final, obtuvieron licencias de empresas japonesas. Mientras tanto, habíamos perfeccionado nuestro producto y nos siguieron otras compañías niponas. Después las mismas empresas norteamericanas, que nunca se habían preocupado siquiera por llevar a cabo el trabajo pesado ni hacer las inversiones para ingresar ellas mismas al mercado, empezaron a adquirir productos OEM[1] del Japón, algunos de ellos se quejaban a sus representantes en el Congreso de que las exportaciones del Japón se estaban volviendo "torrenciales".

Traté de convencer a mis colegas y competidores de que para evitar futuros problemas de intercambio comercial, lo mejor sería hacer que los fabricantes europeos y norteamericanos adquirieran conciencia de las posibilidades futuras y de las tecnologías disponibles así como de las estimaciones sobre demandas probables que el público haría de clases específicas de productos, durante la década venidera. Sin esos conocimientos, esos fabricantes no podrían hacer investigaciones y desarrollo ellos mismos ni tendrían la capacidad de competir; si no podían competir no podrían quejarse, ya que habrían tenido el beneficio del criterio de sus rivales, respecto de la dirección a que se encaminaba el mercado.

¿Qué necesitará el consumidor durante los veinte años próximos? Eso es lo que creí que debería preocupar a los niveles directivos superiores: las futuras tendencias tecnológicas, qué tecnologías serían útiles o necesarias, y en qué clase de normas deberíamos de estar pensando. Opino que esa clase de conversaciones podrían redundar en beneficio de los consumidores.

En una conversación que sostuve con el vizconde Etienne D'Avignon —a la sazón vicepresidente de la Comisión de las Comunidades Europeas, encargado de los asuntos industriales— propuse ese tipo de reu-

[1]ORIGINAL EQUIPMENT MANUFACTURES = fabricantes de productos originales. Empresas que elaboran productos para terceros, y estos últimos los venden con su propia marca registrada. *N. del T.*

niones. El funcionario estaba visitando Tokio y conversamos sobre los problemas de intercambio comercial y sobre la cooperación en la industria y le hice algunas sugerencias: le dije que el Japón estaba trabajando en productos que no iban a estar en el mercado sino hasta dentro de diez años por lo menos. En el caso de la grabación de imágenes en cinta por, ejemplo, le dije:

—Diez años atrás en el Japón todo el mundo estaba trabajando en la grabación de imágenes. Cuando los de Sony la introdujeron, todos nos siguieron. Pero mire usted a la industria europea: debido a que casi nadie estaba trabajando en esa forma de reproducción de imágenes ninguna compañía tenía productos listos para entrar en el mercado, cuando las compañías japonesas los empezaron a vender. Los importadores de ustedes comenzaron a comprarnos esas máquinas en grandes cantidades y, después, se enojaron y, al referirse a nuestras exportaciones, dicen que son un tipo de chaparrón torrencial.

Le dije que no quería hurgar en el pasado pero expresé:

—Las compañías de ustedes no saben qué ocurrirá en el futuro. Nosotros estamos pensando en las direcciones que se seguirán de ahora a diez años, y su industria debería estar haciendo lo mismo. ¿Por qué no arreglan con el Japón para hacer que ellos estén a la cabeza de industrias relacionadas, sentándose juntos a discutir la situación?

D'Avignon pensó que era una buena idea. También la discutí con el doctor Wisse Decker, que entonces era el presidente del directorio de Philips, el fabricante europeo más grande de productos electrónicos: él también estaba a favor de lo que yo decía.

De vuelta en Tokio analicé la idea con Shintaro Abe, muy importante político que en ese entonces era ministro del MITI, señalando que, naturalmente no hablaríamos ni de precios ni de la participación en el mercado. Pensé que una reunión así debía de contar con el patrocinio de los gobiernos, y no de las asociaciones industriales de las naciones, con el objeto de evitar complicaciones antimonopolio. Propuse que se redactara un registro de nuestras deliberaciones y que estuviese a disposición de las compañías que no asistieran. Formalmente, Abe solicitó a la Keidanren que se comprometiera a través de la comisión pertinente, y la federación aceptó. Después, Abe se puso en contacto con D'Avignon y, en 1982, tuvo lugar la primera reunión en Bruselas; la segunda tuvo lugar en Tokio, en 1984, y la tercera, en Londres, en 1985. Esos encuentros nos ayudaron a entendernos mejor los unos a los otros, entre otras cosas pero no estoy seguro de que consigan cambiar los tradicionales patrones de la conducta empresarial europea.

Años atrás, un amigo europeo me dijo que si uno tenía el original de un excelente libro y sabía que podía vender cien ejemplares de él, la reacción de la editorial europea sería la de imprimir noventa y nueve ejemplares: imprimir ciento un ejemplares, dijo mi amigo, sería ir contra el sentido europeo de la propiedad. El punto de vista japonés es éste: seguiríamos imprimiendo esos libros y vendiendo tantos como pudiéramos; cuantos más imprimiésemos, menor podría ser el precio y, con

promoción y educación, podríamos hacer que se genere más demanda y que lleguen más libros a menos precio a una cantidad cada vez mayor de personas.

El punto de vista que tenemos de nuestra actividad empresarial es que, cuando desarrollamos un proceso nuevo, o un dispositivo nuevo, queremos hacer algo con él. Si tan sólo vemos un invento como algo inteligente o como un ejercicio académico, entonces ese invento reporta pocos beneficios para todos. Creemos que es importante emplear la tecnología que tenemos para crear productos que la gente pueda usar. Ésa es mi teoría de las tres creatividades —la creatividad de la tecnología, del planeamiento de productos y de la comercialización— que mencioné más arriba. La industria de la electrónica tiene una ventaja única: debido al progreso tecnológico podemos crear cosas completamente nuevas; ni los fabricantes de automóviles ni los fabricantes de muebles ni los fabricantes de aviones lo pueden hacer. Podemos hacer cosas que no existían antes y demostrar a la gente cómo esas cosas le pueden enriquecer la vida.

Pero debo decir que el primer encuentro, hecho en Europa, de compañías rivales tuvo sus momentos exasperantes: en nuestra primera sesión, la representación japonesa expuso varias ponencias sobre futuras tecnologías. Un delegado europeo dijo:

—Espere un momento: usted no está hablando en modo alguno sobre electrónica para consumo, está hablando sobre alta tecnología. Eso nada tiene que ver con los consumidores.

Respondí:

—No, no, ahí es donde está el error. Verá usted: dentro de diez años, lo que usted denomina alta tecnología estará en uso, al alcance de los consumidores.

El delegado seguía sin entender.

—¿Quiere decirme que, dentro de diez años, alta tecnología e industria para consumo serán una sola cosa? —preguntó.

—No —repuse— no es exactamente así: en un lapso de diez años, lo que llamamos alta tecnología será diferente a la alta tecnología de hoy. Así, lo que actualmente denominamos alta tecnología, pronto se convertirá en tecnología de todos los días, utilizable, en manos de los consumidores, de los consumidores de productos suyos, quizá —unos pocos años atrás, nadie podía imaginar que tendría láser que le hacía el trabajo de la casa.

Creo que, por último, después de ese cambio de palabras, en la primera reunión, logramos que nos entendieran, y las reuniones posteriores se deslizaron sin asperezas. En forma repetida hice hincapié en que la industria debe fomentar un intercambio comercial más amplio, mediante una nueva tecnología, y con los propietarios de esa tecnología deben difundirla por medio de la concesión de licencias: en el caso de los discos compactos, Sony y Philips, en conjunto, le concedieron licencias a muchos otros, y ése es el motivo por el cual el negocio se está extendiendo, si bien lo hizo con más lentitud de la que debiera, como conse-

cuencia de la renuencia inicial de algunos directivos pusilánimes. A la gente de otras industrias la aliento para que trabajen, con tanta diligencia como nosotros, en la investigación y el desarrollo invitando a esa gente a que se nos una para crear un mercado. De Norteamérica y Europa no estamos consiguiendo suficientes adeptos, pero es de esos dos lugares, en los que olvidaron sus propias lecciones, de donde aprendimos todo eso.

Otro ejemplo de los impedimentos para la expansión del intercambio comercial es el impuesto unitario, que aparece en los libros de derecho de varios estados de Norteamérica: ese impuesto exige que la compañía, sucursal de otra extranjera, informe cuáles son las ganancias que obtienen en todo el mundo, y el impuesto se determina sobre la base de la actividad comercial de toda la empresa, en vez de hacérselo nada más que sobre la actividad que se negoció en ese estado. De por sí, presentar toda esa contabilidad es algo costoso, y pagar impuestos elevados por una sucursal que está perdiendo dinero, aunque, como un todo, la empresa obtenga réditos, no parece justo. Siempre opiné que las empresas deben pagar lo que les corresponda en impuestos y obedecer las leyes y reglas del país anfitrión, pero el impuesto unitario —cuyo paladín fue Edmund Brown hijo, cuando era gobernador de California— me parece un ataque a las empresas extranjeras. Un puñado de otros estados de la Unión había aprobado leyes similares, o tenían planeado hacerlo, y algunos de los que estábamos en la Keidanren decidimos alzar nuestra voz respecto de eso. Un estudio hecho sobre las compañías miembros de la federación mostró que de ochocientas setenta de ellas, alrededor de ciento setenta estaban, o pensaban expandirse en Estados Unidos, o tenían planes para hacerlo. Pero el impuesto unitario hacía que el inversor potencial pensara dos veces, antes de comprometerse a inaugurar una planta en Estados Unidos.

En ese entonces había alrededor de veinte representantes de estados norteamericanos, con oficinas en Tokio, y hablamos con todos ellos, explicándoles lo que pensábamos respecto de la inversión en instalaciones en aquel país y dejando bien en claro que era nuestro consenso que el impuesto unitario sería un obstáculo para las inversiones, y que eso significaría que no habría nuevas fuentes de trabajo, ni contratos de construcción y, lisa y llanamente, ninguna recaudación de impuestos para los estados. También les escribimos a todos los gobernadores de los estados que habían votado el impuesto unitario y cada uno de esos funcionarios nos invitó a visitar su estado. En 1984, reunimos tres delegaciones para visitar la Unión, no en calidad de fuerza de combate antiimpuesto unitario, sino como "comisión de la Keidanren para investigar la situación que, en ese ambiente, existe para las inversiones". Visitamos veintitrés estados —casi la mitad de la Unión— dividiéndonos los estados entre las delegaciones: a mi grupo le tocaron algunos de los más críticos, entre los que se contaban Oregón, Indiana y California.

Para gran sorpresa nuestra, y a pesar de las muchas críticas que habíamos estado oyendo de Washington, la recepción que nos brindaron

fue tremenda: en Oregón, el gobernador dio publicidad a la visita a través de los medios de difusión, incluyendo la televisión; el estado empleó cinco helicópteros y nos llevó, para ver lugares para la instalación potencial de plantas y para brindarnos un panorama del paisaje. Nos trataron con generosidad.

En cada parada, me pedían que pronunciara un discurso. El argumento que traté de exponer en todas partes era que estábamos trabajando para aumentar el intercambio comercial del mundo y para disminuir, en forma práctica, el desequilibrio que ese intercambio tenía entre el Japón y Norteamérica: al elaborar productos en Norteamérica, decía yo, disminuirían las exportaciones directas desde el Japón y en la Unión se crearían fuentes de trabajo. Eso significa que se pagarían más impuestos y, por eso, yo pensaba que eso era algo a lo que se debería considerar como beneficioso para todos nosotros.

—Nuestra comisión tiene, como meta, la promoción de las inversiones —dije en Oregón—. Para cada compañía sería imposible viajar a Norteamérica e investigar esas posibilidades, por lo que decidimos resumir lo que encontramos e informarlo a las otras compañías. Por consiguiente, les pido que nos den muchísima información y, entre la que necesito conocer, está lo que ustedes pretendían conseguir con la aplicación del impuesto unitario —dije en forma muy directa, que consideràbamos al impuesto unitario como algo injusto.

El gobernador de Oregón, Victor Atiyeh, se volvió hacia mí y dijo:

—Comparto sus sentimientos respecto del impuesto unitario. Le daré mi apoyo a lo que usted dice; por lo que, por favor, continúe con sus esfuerzos en pos de la abolición de ese gravamen —dijo que era definitivo que la ley de Oregón se modificaría.

Pero le contesté:

—Su palabra de que derogará el impuesto no es suficiente, porque me doy cuenta de que usted tiene una legislatura con la que enfrentarse. En mi carácter de jefe de este grupo no puedo volver e informar que el gobernador de Oregón nos pidió que tengamos la bondad de confiar en él, cuando nos dice que se dejará de aplicar ese impuesto —quizá subestimé al político de Oregón más de la cuenta, pero ocurrió que, muy poco tiempo después de nuestra visita, en ese estado se derogó el impuesto unitario.

Tuvimos muchos éxitos y, hoy en día el principal baluarte del impuesto sigue siendo California: lo iniciaron y, por eso, todavía tiene mucho orgullo que tragarse. Y el otrora gobernador Brown sigue estando convencido de que el impuesto es correcto y apropiado; dice que cree que las grandes empresas no quieren al impuesto porque no quieren decir la verdad sobre sus negocios. Es más sencillo que eso: simplemente no creen que el impuesto sea justo y no quieren, por el privileglo de crear empleos y de estimular el ambiente comercial de países extranjeros, para sumas basadas sobre un cálculo injusto de las ganancias que obtienen. El actual gobernador de California, George Deukmejian, dijo que, en la perspectiva del largo plazo, el impuesto unitario no es bueno

para ese estado... pero hasta el momento en que se escribía este libro, el impuesto no se ha revocado.

En algunos estados, como el de Massachusetts, la ley estaba en los libros, pero nunca se le puso en vigor, y el grupo de la Keidanren que fue allí no hizo presión para su eliminación. Creo que yo sí la habría hecho: siempre hago presión hasta el límite, para asegurarme de que no haya ambigüedad; nunca se sabe cómo pueden variar la política o el sentimiento de la población. Tal como aprendí hace mucho, en Norteamérica las cosas tienen que estar escritas y firmadas.

Cerca del final de nuestra misión, mientras estábamos visitando Nueva Jersey y Misuri, dejé mi grupo y volé a Washington con un colega de la misión Keidanren. Fuimos a la Casa Blanca, donde hablé con el vicepresidente George Bush, y nos invitaron a ver al Presidente. Nos sacaron fotos con él y, después, nos solicitó que nos sentáramos. Empecé a contarle sobre la Keidanren, nuestra misión en procura de colocar inversiones y sobre cómo los hombres de negocios del Japón habían decidido tomar la iniciativa en el equilibrio de la balanza comercial, y el Presidente dijo:

—¿A ustedes les preocupa el impuesto unitario, no?

Contesté.

—Sí, es cierto, señor Presidente —y le expliqué cómo se resolvió el problema en uno de los estados. Había traído conmigo una copia del compromiso que se había celebrado en Indiana—: así es como ocurrió —dije.

Yo sabía que en Indiana, el gobernador y el vicegobernador eran republicanos, por lo que dije:

—Ésa es muy buena gente —y nos reíamos cuando dije eso. Después, agregué—: Lo mismo ocurrirá algún día en California —que es el estado natal del señor Reagan, pero el Presidente permaneció silencioso.

En el hall habíamos visto al secretario de Estado, George Shultz un antiguo amigo, e invitó a todo el grupo a que lo visitara en su oficina. Una vez más, surgió el tema del impuesto unitario:

—Todos entendemos que el impuesto unitario les ocasiona problemas —dijo Shultz—, así que vayan a un estado en el que no lo haya.

—Es una buena idea —repuse— pero no ayudaría a mi compañía, George, porque cuando fuimos a California fue en una época en la que no habían puesto en vigor ese impuesto. En Florida, al año siguiente a nuestro ingreso lo pusieron en ejecución: si un estado aprueba una ley después de que nos establezcamos, no hay nada que podamos hacer. No sabemos qué ocurrirá después.

—Aklo —dijo Shultz con una sonrisa—, mi consejo es: la próxima vez que construyas una fábrica, ponle ruedas abajo; instala "ruedas unitarias".

Ya de regreso en el Japón, todos los de la Keidanren quedaron perplejos ante nuestro éxito con el problema del impuesto unitario, y creo que contribuimos a que se incrementaran las inversiones en Estados Unidos, al hacer que el clima de ese país fuera más hospitalario. Al mis-

mo tiempo, a las empresas extranjeras cada vez se les hace más fácil invertir, fabricar y hacer negocios, en el Japón. Así es como debe ser. Más compañías niponas están ingresando en Estados Unidos y Europa, pero todavía parece existir, en el exterior, una sensación de desasosiego respecto del futuro, y la amenaza del proteccionismo aún pende sobre nuestra cabeza: parece ser el primer refugio de cualquiera que se sienta agraviado por el intercambio comercial.

En estos tiempos de cambio y de comunicación internacional debemos aprender a conversar con sensatez y con franqueza; debemos esforzarnos más por entender los hechos inherentes a nuestras relaciones comerciales, sin pasar por alto nuestros conflictos y sin permitirles que adquieran un tinte político.

Debido a que hoy es impensable una guerra por causas comerciales, cada nación tiene que enfrentar cambios que necesitarán decisiones difíciles. En estos momentos, el Japón está pasando por un doloroso periodo de ajuste, a medida que trabajamos con miras a darle una nueva dirección a nuestra economía, apartándola de su tradicional dependencia excesiva de las exportaciones. Otras naciones experimentaron sus propios problemas económicos y no hay duda de que experimentarán más. Vamos a tener que aprender a compartir el dolor, si es que el sistema económico mundial se ha de ajustar a las nuevas realidades y se ha de volver más equitativo.

Ese sistema se escapó de nuestro control; cada vez más, nuestras economías están a merced de oportunidades financieras. Compañías enteras se convirtieron en objeto de trueque para los mercaderes del dinero y, en la búsqueda de ganancias rápidas, grandes empresas, antiguas, están devorando sus propios haberes. Algunas naciones están aplastadas por la carga de deudas que no pueden tener la esperanza de liquidar. Y, cuando algunos industrialistas invierten en el juego del comercio de dinero, en vez de hacerlo en el futuro, la capacidad de algunos países para producir sus artículos industriales de primera necesidad disminuye con rapidez. Nada de esta actividad ayuda a crear el mundo mejor y más estable que decimos querer.

Es hora de que, en nuestro carácter de comunidad mundial, nos reunamos para remediar la situación. Han pasado más de cuarenta años desde la guerra, más de cuatro décadas desde que el Fondo Monetario Internacional se reunió en Bretton Woods y ayudó a encarrilar al mundo libre en la senda económica que, durante tanto tiempo, recorrimos con tanto éxito. Ahora tenemos que crear un sistema que esté al día, para nuestra propia supervivencia. Los dirigentes de los gobiernos y los líderes de los estados, con el apoyo del sector privado, tienen que hacerse cargo de esa tarea. Revisar el sistema demandará gran coraje político y moral.

Creo que a la humanidad le aguarda un futuro brillante, y que ese futuro contiene excitantes progresos tecnológicos, que enriquecerán la vida de todos los que pueblan el planeta. Solamente a través de la expansión del comercio mundial y de estimular una mayor producción es

que podremos aprovechar las posibilidades que se hallan frente a nosotros. Nosotros, los que conformamos el mundo libre, podemos hacer cosas grandiosas: lo demostramos en el Japón, al cambiar la imagen de las palabras "Made in Japan", haciendo que dejaran de significar algo de baja calidad, para representar algo excelente. Pero que una sola nación, o unas pocas naciones hayan conseguido eso no es suficiente. La visión que tengo del futuro es la de un mundo emocionante, de productos y servicios de superior calidad, en el que la marca de origen de cada nación sea símbolo de calidad, y en el que todos estén compitiendo por el dinero del consumidor —duramente ganado por éste—, ofreciendo precios justos que reflejan las tasas apropiadas de intercambio de divisas. Tengo la creencia de que un mundo así está a nuestro alcance. El desafío es grande ... el éxito sólo depende de la fortaleza de nuestra voluntad.

Se terminó de imprimir esta segunda edición de 2,000 ejemplares, en agosto de 1987, en los talleres de: Editorial Calypso, S.A., Oculistas 43, Col. Sifón, 09400 México, D.F.

MADE IN JAPAN

AKIO MORITA y SONY

"En un punto de la Historia en que hostilidades pasadas y partidarismos amargos separan a tantos hombres, grupos y naciones, Akio Morita se evidencia como un armonizador cabal, un verdadero internacionalista. Nuestro mundo en discordia clama por los talentos de este hombre."

James D. Hodgson
ex embajador de Estados Unidos en Japón

Akio Morita opina sobre...

***Japón y Estados Unidos:**

"Deberíamos reconocer y agradecer que nuestros problemas estén aún tan mal politizados que no nos sea posible reunirnos para hablar racionalmente de ellos."

***La administración:**

"Las compañías que mayor éxito tienen en Japón son las que han logrado crear una sensación compartida acerca del destino entre todos los empleados... A la larga, su negocio y su porvenir se encuentran en manos de las personas a quienes contrate. Para expresarlo de manera algo más espectacular, digamos que el sino de su negocio se encuentra realmente en manos del más joven miembro de su personal."

***El Walkman de Sony:**

"Nadie se rió de mí abiertamente... Todos me hicieron pasar muy malos ratos. Parecía que la idea no complacía a nadie... No creo que por mucha investigación de mercados que se hubiera realizado, nadie iba a decirnos que el Walkman de Sony sería un éxito."

Lasser Press

AKIO MORITA
MADE IN JAPAN
Lasser Press